Verbeterplan Trekkingsrecht PGB

16 juli 2015

Ministerie van VWS



Disclaimer

Dit rapport is uitsluitend bestemd voor het Ministerie van VWS. Het is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit rapport anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het Ministerie van VWS.

De aard van de werkzaamheden houdt in dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht hebben uitgevoerd. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend.

Inhoud

1 Samenvatting

Het PGB kan als instrument op veel sympathie rekenen. Een burger, die recht heeft op zorg volgens de Wet langdurige zorg (Wlz) of ondersteuning volgens de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) of Jeugdwet kan de voorkeur aangeven om deze zorg of ondersteuning niet in natura te ontvangen, maar als een Persoonsgebonden Budget (PGB). De budgethouder heeft eigen regie en contracteert zelf de gewenste zorgverleners. Op 1 januari 2015 is het PGB-trekkingsrecht ingevoerd. In dit geval krijgt de burger de beschikking over een geldbedrag in de vorm van trekkingsrechten en wordt daarmee budgethouder.

Het Trekkingsrecht PGB is gestoeld op gebruiksvriendelijkheid en regie voor de budgethouder, de intensivering van de aanpak van PGB-fraude en zorgvuldig beheer. De introductie van het trekkingsrecht is een ingrijpende wijziging waar veel partijen bij betrokken zijn. De invoering van het Trekkingsrecht PGB is niet zonder problemen gelopen. De situatie rond het Trekkingsrecht PGB is meerdere malen onderwerp geweest in de Tweede Kamer. In het overleg van 4 maart jl. is door de Staatssecretaris van VWS op verzoek van de Tweede Kamer een uitvoeringstoets toegezegd. Het betreft voorliggend onderzoek, hierna te noemen verbeterplan. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de gewenste verbeteringen bij de huidige stand van zaken. Daarbij is belangrijk om aan te geven hoe de gewenste situatie gefaseerd te bereiken is en wat hiervoor (financieel) nodig is.

Dit onderzoek zal niet tot finale antwoorden leiden over de manier waarop naar een toekomstbestendig stabiel systeem kan worden gekomen. Het geeft wel richting vanuit een probleemanalyse en concrete suggesties voor verbetering. Het onderzoek kan ketenpartners en VWS als stelselverantwoordelijke helpen te komen tot een succesvolle keten en een verbeterd basisproces.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden heeft deskresearch plaatsgevonden op basis van bestaande materialen. Tevens hebben interviews plaatsgevonden met vertegenwoordigers van partijen in de keten. Dit betreffen (vertegenwoordigers van) budgethouders, kleine zorgaanbieders, zorgkantoren, gemeenten, VWS, SZW, SVB en vanuit de gerelateerde functie omtrent eigen bijdragen het CAK. Bij enkele gemeenten, een zorgkantoor, Per Saldo en SVB hebben ook praktijkobservaties plaatsgevonden. Een workshop met budgethouders heeft verdieping gebracht op gebruikerservaringen en verwachtingen. De resultaten van het onderzoek zijn op vijf momenten besproken met een begeleidingsgroep. Conclusies in dit onderzoek zijn beredeneerd vanuit het perspectief en belang van de budgethouder.

Uit het onderzoek blijkt dat er een sterkere keten kan ontstaan door de governance anders in te richten. Met een sterker regisseurschap dat de komende twee tot drie jaar (gedurende de ontwikkelfase van het Trekkingsrechtensysteem) belegd wordt bij VWS en het aanpassen van de verdeling in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen gemeenten, zorgkantoor, budgethouders en SVB. Ook kan de keten haar executiekracht vergroten door een duidelijke procesinrichting vast te leggen en ketenafspraken te formaliseren in service level agreements.

Ketenpartijen verdienen elk een verbeteragenda. Elk van hen kan aangesproken worden op verbetering en heeft een aandeel in het verbeterproces. In onze visie wijzigt de samenstelling van de huidige ketenpartners niet, maar wel hun rol in het proces. Mutaties en registratie van zorgcontracten verschuiven bijvoorbeeld van de SVB naar de gemeente en zorgkantoren. Budgethouders en zorgverleners kunnen ook een grotere rol hebben in het signaleren, goedkeuren en aanleveren van gegevens. Dit heeft ook effect op de positionering van de budgethouder en onder welke voorwaarden een PGB passend is: eigen regie wordt nog meer een voorwaarde dan het nu al is.

De mogelijkheid om de SVB als geheel uit de keten te halen en haar taken te laten uitvoeren door de zorgkantoren en gemeenten is als scenario overwogen. Het is niet uitgesloten dat gemeenten en zorgkantoren in de toekomst ook in staat zijn om een deel van de activiteiten te organiseren of over te nemen. Gezien de recente problemen en de sterke behoefte aan een spoedige stabiele situatie is het verstandig om dit pad de komende jaren niet te kiezen en de focus erop te leggen de bestaande ketenpartners beter te laten samenwerken.

Het huidige PGB-trekkingsrecht is complex en kent diverse overdracht- en afstemmingsmomenten tussen de ketenpartijen. Waar mogelijk is voorgesteld om complexiteit te reduceren en de foutkans terug te brengen door te vereenvoudigen, te standaardiseren en te digitaliseren.

De gebruikte (technische) systemen in de keten kunnen sterker presteren en informatie binnen de keten kan slimmer worden uitgewisseld. De potentie van de budgethouder als regisseur kan ook in de administratie meer worden benut. Gemeenten, zorgkantoren en SVB wisselen eenvoudiger kerngegevens uit als portalen digitale gegevenslevering mogelijk maakt. Door adequate systeemcontroles te implementeren is de handmatige invoer van onjuiste gegevens in een systeem te reduceren en automatische invoer actief te ondersteunen.

Het zal de komende tijd veel van de partijen vragen om tot een toekomstbestendig stabiel systeem te komen. In de afgelopen maanden is er veel focus geweest op tijdelijke maatregelen naast de doorontwikkeling van het uiteindelijke proces en het verzamelen van verbetersuggesties. Het implementeren van nieuwe voorstellen verdient tijd en aandacht. Een groot deel van de huidige capaciteit is nu, naast het uitvoeren van de reguliere taken, gericht op herstelacties. Om te komen tot een transitie naar een verbeterd proces stellen wij voor om de capaciteit zoveel mogelijk te richten op de verbetering en het creëren van een nieuwe uitgangssituatie. Correcties en herstel op de periode 2015 kunnen dan later separaat of mogelijk zelfs in beperkte vorm worden doorgevoerd.

De verbetervoorstellen in het verbeterplan zijn alle gericht op het realiseren van een stabiel, werkend en betrouwbaar ketensysteem dat de budgethouder, en andere ketenpartijen, optimaal en met beheerste uitvoeringskosten faciliteert in regievoering en zelfsturing over de eigen zorgdienstverlening, uitvoerbaarheid en fraudebestrijding. Dit betekent echter niet dat al deze verbetervoorstellen uitgevoerd dienen te worden om tot een verbeterd systeem te komen. De diverse verbetersuggesties gaan samen met enkele alternatieve invullingen en toekomstige denkrichtingen die helpen om een ontwikkelpad vast te stellen. Overwegingen vanuit de ketenpartners zullen moeten leiden tot een nieuwe en consistente route. Het is belangrijk dat een keuze volgt binnen nieuwe governance-afspraken en dat keuzes concreet worden uitgewerkt in afspraken voor richting en realisatie.
Waar verbetervoorstellen ook in de aanpak zijn uitgewerkt is gebruikgemaakt van indicaties en ervaringen van KPMG. Hierbij is rekening gehouden met de urgentie, capaciteit en middelen die ook nu al een rol spelen. De keten en uitvoeringsorganisaties zullen deze uitwerkingen zelf nader vorm dienen te geven op basis van het te volgen ontwikkelpad. De inschatting is dat er zaken zijn die snel en met weinig inspanning moeten kunnen. Tegelijk heeft KPMG in deze opdracht niet kunnen oordelen over de inzet van de SVB en ketenpartners en de nog beschikbare capaciteit gezien de prioriteiten die al zijn belegd. Het is belangrijk dat de uitvoeringsorganisaties hierin duidelijkheid geven en dat VWS als regiehouder en SZW als eigenaar, meer dan gebruikelijk, meekijkt en aanstuurt op spoedige realisatie. Verder kosten veranderingen in een keten tijd en afstemming waardoor de verbetervoorstellen snel later aanvangen dan gewenst en nu voorgesteld. De afstemming met alle gemeenten speelt hierin ook een belangrijke rol alsook de termijn waarin wijzigingen in wet- en regelgeving te realiseren zijn. De voorgestelde regie kan helpen om deze risico’s op vertraging te beperken.

2 Inleiding en vraagstelling

2.1 Inleiding

De zorg in Nederland verandert. De decentralisaties vragen een actieve rol voor burgers en hun naasten. Eigen regie en verantwoordelijkheid zijn hierbij belangrijke principes. Het gaat hand in hand met keuzevrijheid van burgers. Met een PGB kunnen eigen regie en individuele keuzemogelijkheden worden geboden binnen de Zorgverzekeringswet (hierna: Zvw), de Wet langdurige zorg (hierna: Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (hierna: Wmo) en de Jeugdwet. Het stelt een budgethouder in staat te bepalen welke zorg en/of ondersteuning geleverd wordt en door wie en wanneer deze zorg en/of ondersteuning geleverd wordt. Met het budget kan de budgethouder zelfstandig de gewenste zorg en/of ondersteuning inkopen. Hierdoor geniet de budgethouder een grote vorm van autonomie.

Het instrument persoonsgebonden budget werd vanaf 2003 (wederom) uitgevoerd door bedragen rechtstreeks over te maken aan de budgethouder. Dit bleek echter geen solide vorm. Opsporing en vervolging van fraude en oneigenlijk gebruik van PGB-gelden legden beslag op veel middelen. Door onder andere Per Saldo werd aangedrongen op het gebruik van trekkingsrechten (bron 347). De noodzaak om de aanpak van fraude te intensiveren werd ook onderschreven in het lenteakkoord, dat in 2012 in de Tweede Kamer gesloten werd.

Om het instrument PGB meer solide te maken werd in 2012 besloten om naar een systeem van trekkingsrecht te gaan (bron 360). Hierbij volgen betalingen achteraf, direct aan de zorgverlener. Nadat het initieel per 1 januari 2014 ingevoerd zou worden, is ervoor gekozen om trekkingsrecht per 1 januari 2015 in te voeren, gelijktijdig met het in werking treden van de Wmo 2015, de Wlz, de Jeugdwet en de wijzigingen in de Zvw. Door de decentralisatie van rijkstaken naar gemeenten zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de budgethouders die onder de Wmo of de Jeugdwet vallen. Zorgkantoren zijn verantwoordelijk voor de cliënten onder de Wlz.

2.2 Vraagstelling

De situatie rond het Trekkingsrecht PGB is enkele malen onderwerp geweest van een Algemeen Overleg in de Tweede Kamer. In het overleg van 4 februari jl. is door de Staatssecretaris van VWS op verzoek van de Tweede Kamer een uitvoeringstoets toegezegd (bronnen 372-374). Het betreft voorliggend onderzoek, hierna te noemen verbeterplan. Het verbeterplan richt zich niet op de herstelacties, maar op het verbeteren van het reguliere proces. In het verbeterplan worden de volgende kernvragen beantwoord:

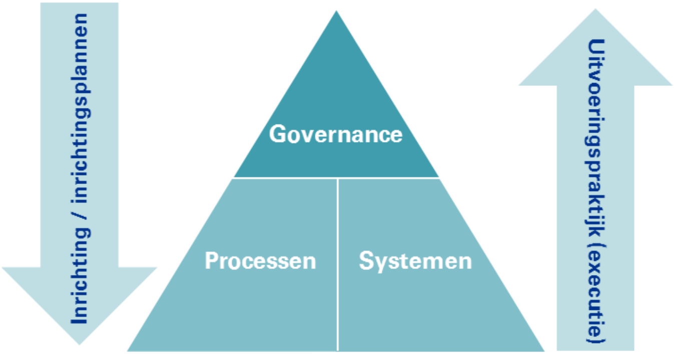
- Wat zijn – gegeven de huidige stand van zaken - de gewenste verbeteringen?
- Hoe is deze situatie gefaseerd te realiseren?
- Wat is daarvoor (financieel) nodig?

Hieraan is vereenvoudiging van het trekkingsrechtensysteem als thema toegevoegd. Het onderzoek bevat, met het oog op de toezeggingen aan de Tweede Kamer, de volgende onderdelen:

1) *Positionering*: Hoe functioneert het stelsel op dit moment?
2) *Stip op de horizon:* Hoe ziet het stelsel eruit rondom het Trekkingsrecht PGB, zoals de gezamenlijke partijen dat uiteindelijk willen hebben?
3) *Ontwikkeling van een verbeterplan:* Welk verbeterplan voorziet erin om wet- en regelgeving, processen en systemen in lijn te brengen met de gewenste situatie binnen de huidige wettelijke randvoorwaarden van Wmo, Jeugdwet en Wlz?

In de aanpak van het onderzoek is aandacht gegeven aan de prestaties binnen de doelstelling en specifiek aan de governance, (werk)processen binnen de Sociale Verzekeringsbank (hierna: SVB) en op de raakvlakken met ketenpartners en de systemen (zie figuur 1). Voor alle dimensies is zowel naar

de inrichtingsplannen gekeken als naar de werkelijke uitvoeringspraktijk (executie). Binnen deze elementen is ook aandacht voor belangrijke uitgangspunten als gebruiksvriendelijkheid voor de budgethouder, fraudebestrijding, transparante gegevensstromen en zorgvuldig beheer.



Figuur 1

De verschillende dimensies en onderdelen komen tot uiting in drie aparte werkstromen:

1) Analyse voorbereiding en aanpak Trekkingsrecht PGB in het nieuwe stelsel
2) Analyse op functioneren stelsel en bepalen verbeterpotentieel
3) Ontwikkeling verbetervoorstellen

2.3 Afbakening van de opdracht

Het onderzoek richt zich op het functioneren van het stelsel Trekkingsrecht PGB zoals nu beschikbaar en binnen de huidige wettelijke kaders, bijvoorbeeld met de verplichting voor gemeenten om met de SVB te werken. Het gaat daarbij ook om een beschrijving van waar het stelsel staat, wat reeds bereikt is (inclusief best practices) en ook welke problemen er ervaren worden. Het stelsel van het Trekkingsrecht PGB zoals de gezamenlijke partijen dat uiteindelijk willen hebben, is het focuspunt voor verbetersuggesties.

Voor de verkenning van verbetersuggesties staat de budgethouder centraal en ook het optimaliseren van de waarde die het instrument PGB voor de budgethouder en de maatschappij heeft (eigen regie, beperken administratieve lasten, maatwerk en continuïteit van zorg, versus beheersen kosten en bestrijden fraude). Indien daarvoor aanpassing van wet- en regelgeving noodzakelijk is, wordt dit benoemd.



Figuur 2

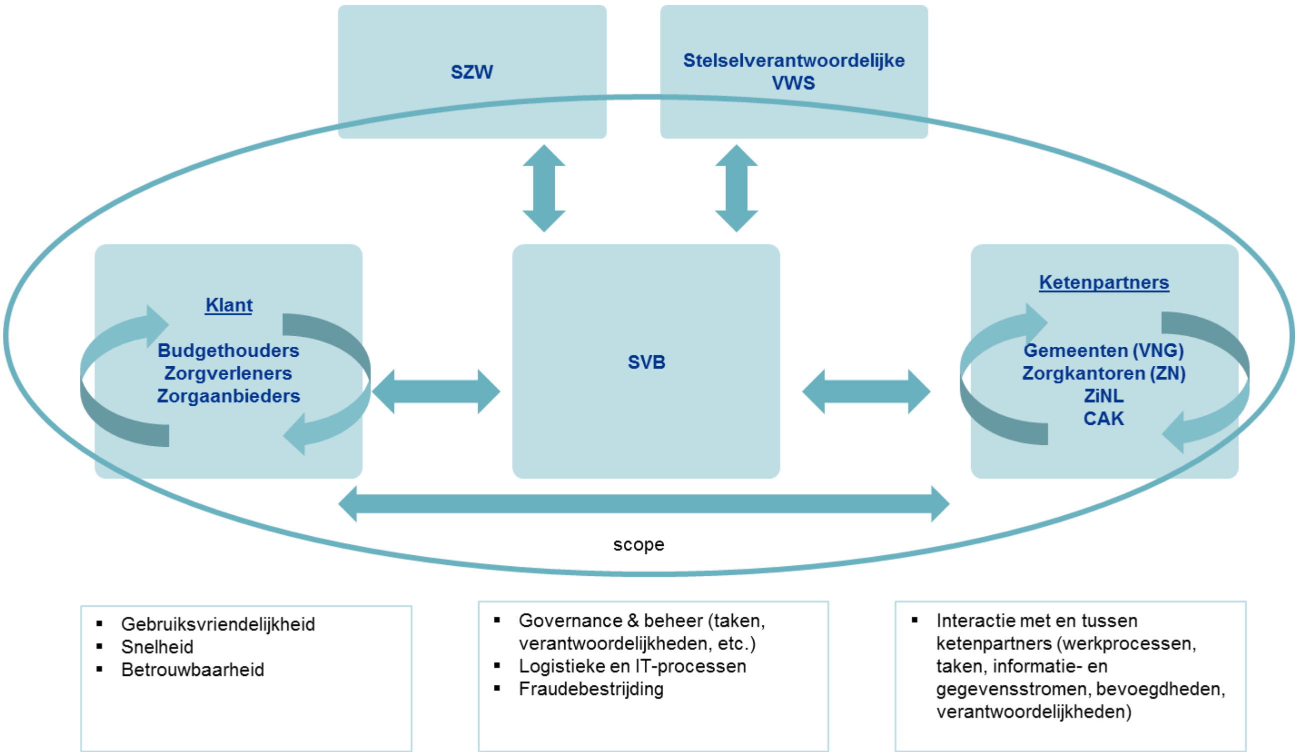
We kennen het PGB als verstrekkingsvorm in de Wmo, Wlz, Zvw en Jeugdwet (zie figuur hierboven). De SVB is geen uitvoerder voor het PGB vanuit de Zvw. Dit wordt uitgevoerd door de

zorgverzekeraars, overigens zonder trekkingsrecht. Deze specifieke processen staan buiten de scope van het onderzoek. Uiteraard is wel gekeken naar het raakvlak met het Zvw-PGB. De cliënten in de Zvw kunnen op vrijwillige basis gebruikmaken van werkgeverservices van de SVB.

Met name in situaties waarin cliënten met eenzelfde zorgverlener een contract hebben voor zorgtaken die worden vergoed vanuit zowel de Wmo als de Zvw, maken cliënten gebruik van de verloning door de SVB. Omdat in zorgovereenkomsten (hierna: ZOK's) en declaraties het onderscheid tussen Zvw-zorg en Wmo-ondersteuning niet altijd duidelijk is aangegeven, raakt het Zvw-PGB aan de invoeringsproblematiek van het trekkingsrecht. Van de 7.717 cliënten met een Zvw-PGB-budget die de salarisadministratie door de SVB laten uitvoeren heeft ruim 40% van de cliënten naast een Zvw-PGB ook een PGB dat onder trekkingsrecht valt. In totaal hebben ruim 26.000 cliënten een Zvw-PGB.

De uitvoering en de inrichting van de processen kunnen niet los gezien worden van de interactie tussen de SVB en haar klanten, de ketenpartners en de stelselverantwoordelijke. In onderstaande figuur is de reikwijdte van het onderzoek zichtbaar gemaakt binnen de uitvoeringsregeling Trekkingsrecht PGB.

Het onderzoek is niet beperkt tot de processen uitgevoerd door de SVB, maar in scope zijn ook de kwantitatieve en kwalitatieve input en output vanuit de klanten en de ketenpartners. Knelpunten bij de andere partijen hebben veelal een directe relatie met de doorlooptijd van het gehele proces.



Figuur 3 relaties in de keten

In bovenstaande figuur zijn de relaties tussen de verschillende partijen en de scope van dit onderzoek weergegeven. Links staan de gebruikers van het Trekkingsrecht PGB in de vorm van budgethouders maar ook zorgverleners en aanbieders. Zij hebben directe relaties met zowel de SVB als de verschillende ketenpartners. De vertegenwoordigers in belangenverenigingen van budgethouders en zorgverleners en aanbieders spelen een belangrijke rol.

De SVB heeft een relatie met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: SZW). De SVB is een zelfstandig bestuursorgaan waarvan SZW eigenaar is. Het Ministerie van

Volksgezondheid, Welzijn en Sport (hierna: VWS) treedt op als stelselverantwoordelijke in de zorg en treedt richting SVB op als opdrachtgever voor de uitvoering van het Trekkingsrecht PGB.

Aan de rechterkant staan de ketenpartners met de gemeenten, vertegenwoordigd door Vereniging van Nederlandse Gemeenten (hierna: VNG), zorgkantoren vertegenwoordigd door Zorgverzekeraars Nederland (hierna: ZN), het Centraal Administratie Kantoor (hierna: CAK) en het Zorginstituut Nederland (hierna: ZiNL). Zij maken gebruik van de diensten van de SVB en/of hebben een directe relatie met de budgethouders en zorgverleners. De SVB heeft door haar rol als uitvoerder van het stelsel interactie met alle partijen.

2.4 Uitgangspunten in de aanpak

De genoemde werkstromen van het onderzoek in paragraaf 2.2 zijn vanuit verschillende methoden vormgegeven. Tijdens het onderzoek is een vijftal bijeenkomsten georganiseerd met een begeleidingsgroep. In de begeleidingsgroep waren de verschillende ketenpartners en stakeholders vertegenwoordigd. Voor de bezettingen verwijzen we naar bijlage 4. Bij de begeleidingsgroep werden de bevindingen en verbetervoorstellen getoetst. Over potentiële aanpassingen is overleg gepleegd tijdens deze bijeenkomsten en de uitkomsten zijn afgestemd om gedragen plannen op te kunnen stellen.

Werkstroom 1: Analyse voorbereiding en aanpak van het Trekkingsrecht PGB in het nieuwe stelsel

Methode: De theoretische inrichting als de uitvoeringspraktijk is geanalyseerd door middel van:

- Deskresearch: Beschikbare informatie is geanalyseerd. Dit betreft de documentatie over het invoeren van het Trekkingsrecht PGB, notities over de ontstane problematiek, beslisdocumenten, kamerstukken, onderzoeksrapporten en uitgangspunten voor implementatie en uitvoering. Documenten zijn verkregen via openbare bronnen en vanuit de ketenpartijen zoals zichtbaar is in bijlage 7.

Werkstroom 2: Analyse op functioneren stelsel en bepalen verbeterpotentieel

Methode: De procesanalyse is uitgevoerd door de huidige processen door te lichten waarbij knelpunten vastgesteld werden en door de executiekracht vast te stellen. Het analyseren van de governance, stakeholders, logistieke en IT-processen is verricht aan de hand van:

- Deskresearch: Documentstudie van processchema's, IT-landschap, werkbeschrijvingen, etc. Zie ook bijlage 7.
- Interviews: Diverse mensen binnen de SVB, diverse gemeenten en een zorgkantoor zijn geïnterviewd om inzicht te krijgen in de verschillende processen. Daarnaast zijn voor de stakeholdersanalyse ook interviews gehouden met afgevaardigden van Per Saldo, de Branchevereniging Kleinschalige Zorg (hierna: BVKZ), SZW, VNG, ZN en het CAK. Het complete interviewoverzicht is te vinden in bijlage 3.
- Meelopen: Om zelf te ervaren hoe de processen in de praktijk lopen en hoe knelpunten zich uiten is enkele dagen op de werkvloer meegelopen. Er is meegelopen bij de Frontoffice SVB en in het team dat de verwerking van de toekenningsbeschikkingen (hierna: TKB) doet. Ook is de functionaliteit van de IT-middelen bekeken bij het SVB Servicecentrum PGB (hierna: SSP). Tevens is bij diverse gemeenten meegelopen om de processen te analyseren, is er een bezoek aan een zorgkantoor gebracht en zijn er ervaringen opgedaan in twee telefoonteams van Per Saldo.
- Workshop: Met een aantal budgethouders is een workshop georganiseerd om per processtap inzicht te verkrijgen in hoe het proces functioneert in de ogen van budgethouders. Hierbij is ook aandacht gegeven aan de gewenste verbeteringen. Per Saldo heeft de budgethouders benaderd. Er is in de selectie rekening gehouden met ervaren budgethouders en met een verscheidenheid aan ZOK's en wetten (Wmo, Jeugdwet, Zvw, Wlz). Er is gesproken met budgethouders die zelf

een PGB gebruiken en beheren en met vertegenwoordigers van budgethouders, waarvan enkele ook nog zelf zorgverlener of aanbieder zijn.

- Afstemming in de begeleidingsgroep.

Het doorlichten van de huidige processen met analysemethoden zoals Value Stream Mapping (VSM), failure mode and effects analysis (FMEA) en het CARP-model was niet mogelijk. Door ontoereikende documentatie en managementinformatie, maar bovenal door een verstoring van het reguliere proces door noodscenario's en herstelacties zijn deze methoden niet gebruikt in het onderzoek.

Werkstroom 3: Ontwikkeling verbetervoorstellen

Methode: Het verbeterplan is meer dan een actielijst. Het is een overzichtelijk plan waarbij de periode is verdeeld in de termijnen heden tot 2016, het jaar 2016 en het jaar 2017 waarbinnen acties in samenhang beschreven worden met de veranderaanpak. Het verbeterplan behelst een menukaart met verbetervoorstellen die kunnen bijdragen aan de verbetering van het systeem. Het verbeterplan is opgesteld door middel van:

- Interviews: Zie ook eerder, gesprekken zijn vaak gericht geweest op gecombineerde doelen of herhaald met het oog op specifieke verbetersuggesties.
- Verbeterpunten worden niet alleen door KPMG Plexus verkend. Andere partijen hebben ook opvattingen over en ideeën voor verbetering. Door gesprekken met deze partijen en input vanuit ketenpartners, VWS en kamerdebatten is getracht de discussies te verbinden in één overzicht.
- Deskresearch: Documentenstudie met betrekking tot documentatie bij ontwerp en verbetering.
- Afstemming in de begeleidingsgroep.

2.5 Leeswijzer

Deze rapportage is opgebouwd langs de drie onderdelen uit de vraagstelling. De noodzaak van een verbeterplan wordt weergegeven in hoofdstuk 3 (positionering). Hier wordt het vertrekpunt geschetst aan de hand van verschillende invalshoeken. Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de transformatie naar een toekomstbestendig systeem (stip op de horizon). Dit wordt gedaan aan de hand van de drie belangrijkste aspecten van dit stelsel, namelijk governance, processen en systemen. Hoofdstuk 5 beschrijft de verbeteropties op korte, middellange en lange termijn (ontwikkelen van een verbeterplan). Hierbij is een tijdpad ontwikkeld om inzicht te krijgen in de samenhang tussen verbetervoorstellen in relatie tot de termijnen.

In het rapport worden met regelmaat afkortingen gebruikt. Deze worden bij introductie altijd eerst voluit geschreven. In bijlage 5 zijn afkortingen opgenomen. Ook worden verschillende begrippen of termen gebruikt. Eén van die termen is het 'systeem' waarmee we het samenspel van functionaliteiten en organisaties in het stelsel Trekkingsrecht PGB bedoelen, en niet alleen de IT-systemen als zodanig. Bij introductie wordt een korte toelichting genoemd en verder zijn begrippen in bijlage 6 opgenomen met een korte betekenis.

3 Er is noodzaak voor een verbeterplan Trekkingsrecht PGB

Dit hoofdstuk zet uiteen welke problemen ten grondslag liggen aan het beoogde verbeterplan. Het betreft de probleemsituatie op een meer algemeen niveau. Deze wordt kort aangehaald aan de hand van verschillende perspectieven, van de stelselwijziging in brede zin tot de aanwezige problemen bij de afzonderlijke ketenpartijen. Het verbeterplan vraagt geen nieuwe aandacht voor de achtergrond van ontstane problemen. Wel is belangrijk om te laten zien op welke onderdelen het verbeterplan een antwoord biedt op de noodzaak te komen tot vereenvoudiging en verbetering en aansluit bij de actualiteit.

3.1 De introductie van het Trekkingsrecht PGB leidt tot een nieuwe keten

Het PGB is als instrument vernieuwd. Het persoonsgebonden budget trad in werking in 1995. Nadat de budgethouder in eerste instantie het budget in eigen beheer had, veranderde dit in 1996 in een eerste vorm van trekkingsrecht. Per 2003 is besloten om het budget niet meer als trekkingsrecht toe te kennen, maar het bedrag direct over te maken naar de bankrekening van de budgethouder. Per 1 januari 2015 is het Trekkingsrecht PGB ingevoerd binnen de Wmo, Jeugdwet en Wlz. Het PGB in de Zvw kent geen trekkingsrecht.

Het stelsel van Trekkingsrecht PGB is een ingrijpende wijziging waar veel partijen bij betrokken zijn. In tegenstelling tot in het vorige stelsel krijgt de budgethouder geen voorschot meer op zijn rekening gestort. In de nieuwe situatie per 2015 vloeien de betalingen aan zorgverleners zonder tussenkomst van de budgethouder naar de zorgverleners. Deze betalingen worden verricht door de SVB na akkoord of declaratie door de budgethouder. Deze wijzigingen brengen met zich mee dat er nieuwe communicatie-, informatie- en geldstromen ontstaan in een keten met nieuwe partijen.

3.2 Er zijn verschillende knelpunten bij de invoering van het Trekkingsrecht PGB

De invoering van het Trekkingsrecht PGB is niet zonder problemen gelopen. Analyses in dit onderzoek staan niet op zichzelf. Er is dankbaar gebruikgemaakt van de openheid en medewerking van ketenpartners. Ook zijn eerder uitgevoerde analyses gebruikt in de totstandkoming van deze rapportage. Uitkomsten en adviezen uit beschikbare onderzoeksrapportages zijn integraal afgewogen in perspectief van dit onderzoek.

Het gaat in het bijzonder om de volgende rapporten:

- Deloitte, Rapport IT-onderzoek Trekkingsrecht PGB, oktober 2014 (bron 340)
- Actal, Verminderen regeldruk persoonsgebonden budget (PGB), december 2014 (bron 304)
- M&I/Partners, VWS Programma Trekkingsrecht PGB Deelrapportages en eindverslag contra-expertise op plan technische versteviging, april 2015 (bronnen 348-350)
- Algemene Rekenkamer, Resultaten verantwoordingsonderzoek 2014 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (XVI), mei 2015 (bron 351)

Ten tijde van de analyse in dit onderzoek heeft de keten nog volop te maken met de nood- of terugvalscenario's die zijn ingesteld. Partijen geven onder regie van de ketenregisseurs opvolging aan een herstelplan (bron 44). Verschillende maatregelen zijn en worden genomen om de problemen het hoofd te bieden. Hoewel het herstelplan an sich geen focuspunt voor KPMG Plexus is in de onderzoek, zien we dat ketenpartijen uiterste inspanningen leveren om de situatie te herstellen.

Tegelijk bestaat er ook ruimte om de keten meer als een totaal te laten functioneren en de hiervoor noodzakelijke middelen weer te normaliseren. Daar gaat dit verbeterplan ook op in.

We zien onder andere dat:

- het systeem nog in ontwikkeling is. Een beperkte beschikbaarheid van managementinformatie bij de partijen maakt het moeilijk om de problematiek te kunnen doorgronden en verbetering te kwantificeren. Rapportages die nu worden gebruikt vragen soms apart onderzoek;
- noodoplossingen het oorspronkelijke proces zodanig verstoorden dat dit zich niet heeft kunnen bewijzen. Het doorvoeren van bepaalde noodscenario's en herstelacties veranderde namelijk de inrichting van essentiële subprocessen waardoor deze ook niet meer konden functioneren zoals ze initieel ontworpen waren en daardoor nieuwe problemen veroorzaakten;
- het van essentieel belang is om de ketenverantwoordelijkheid duidelijk te hebben om een sterke keten te zijn. In het PGB-proces zijn er veel afstemmomenten en afhankelijkheden. En juist omdat het IT-systeem in ontwikkeling is (het eindontwerp zou oorspronkelijk gereed zijn in 2016) is het van cruciaal belang om op heldere ketenafspraken terug te kunnen vallen;
- er snel fouten ontstaan in de keten:
    - Momenteel is het aantal afstemmomenten binnen het proces tussen partijen hoog. Dit wil zeggen dat de benodigde documentatie voor het doorlopen van het proces vaak beoordeeld moet worden door verschillende partijen. Door taken anders te verdelen, wordt het aantal afstemmomenten gereduceerd, wat de doorlooptijd en kans op fouten kan verlagen.
    - De processen voor interne controle zijn, mede door de herstelacties, beperkt in staat om zelfstandig fouten te signaleren of te voorkomen.
    - Terugval- en noodscenario's en focus op betalingen leiden tot een grote hoeveelheid handwerk. Dit wordt versterkt door het tegenvallende percentage digitale aanlevering van stukken (wat voor een deel het gevolg is van ontbrekende functionaliteiten). Handwerk is relatief foutgevoelig.
    - Gemaakte fouten worden vaak hersteld door een andere partij dan de partij die de fout heeft gemaakt. Dit brengt ook een vergrote kans op fouten met zich mee, omdat interpretatie een rol speelt.
    - Het is niet altijd duidelijk wat de deadlines zijn voor gegevensuitwisseling en de bijbehorende kwaliteitseisen.

3.3 Uitgangspunten verdienen blijvend aandacht

Het Trekkingsrecht PGB kent een drietal uitgangspunten (bron 364) die binnen de wet- en regelgeving tot uiting moeten komen:

1) Gebruiksvriendelijkheid en regie voor de budgethouder.
2) Intensivering van de aanpak van PGB-fraude.
3) Zorgvuldig beheer: het moet een veilig systeem zijn voor de gebruikers.

Deze uitgangspunten dienen in ogenschouw genomen te worden bij het opstellen van verbeteringen in het stelsel zonder dat de andere uitgangspunten in het gedrang komen. Momenteel zien we potentieel voor het vergroten van de gebruiksvriendelijkheid voor de budgethouder en de intensivering van de aanpak van PGB-fraude.

De uitgangspunten uit het beoogde reguliere proces worden geraakt door de problemen bij de invoering en de daaropvolgende noodscenario's en herstelacties. Het regulier beoogde proces biedt meer ruimte voor de uitgangspunten, het vraagt op onderdelen wel nadere uitwerking en

implementatie. Ook voor de langere termijn zijn er acties van belang om invulling te geven aan de uitgangspunten.

We zien daarbij de volgende knelpunten:

- Door de huidige focus op het betalen van de zorgverleners, het ambtshalve toekennen van budgetten en ambtshalve goedkeuren van ZOK's kan het bestrijden van fraude op dit moment nog niet maximaal vorm krijgen. kan het bestrijden van fraude op dit moment nog niet maximaal vorm krijgen.
- De regie voor de budgethouder verschilt per gemeente doordat de gemeente (wettelijk) in staat is gesteld vrijheden te creëren/beperken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door te bepalen wie geen zorgverlener mag zijn en door maximale tarieven te gebruiken. Daarnaast beperken enkele gemeenten de regie door budgetten op zorgfunctieniveau te verstrekken.
- De gebruiksvriendelijkheid van systemen voor budgethouders is voor verbetering vatbaar. Er komen verscheidene klachten over het portaal Mijn PGB.
    - Het portaal biedt onvoldoende inzicht in de uitnutting van het budget. Omschrijvingen van betalingen bieden onvoldoende informatie voor de budgethouder. Daarnaast zijn nu veel correcties in het overzicht door de terugvalscenario's.
    - Na het uploaden van bestanden zijn deze niet meer zichtbaar voor de gebruiker.
    - Het gebruik van Mijn PGB om bestanden digitaal aan te leveren blijkt een zodanige belemmering te vormen voor de gebruikers dat het percentage digitale aanlevering significant onder de verwachting ligt.

Het uitgangspunt van zorgvuldig beheer is in de praktijk herkenbaar. Het vooraf toetsen van de contracten in plaats van achteraf zoals het geval was in de periode voor januari 2015 sluit aan bij het uitgangspunt veiligheid. Het inloggen met een DigiD en het duidelijk scheiden van gegevens die wel en niet inzichtelijk zijn voor verschillende partijen in de keten bieden zekerheid ten aanzien van privacy. Het beheer zal blijvend in ontwikkeling zijn in relatie tot de vele lopende aanpassingen.

3.4 Maatschappelijke aandacht geeft aparte dimensie aan verbeterproces

De maatschappij heeft veel aandacht voor wijzigingen in het zorgstelsel en het sociaal domein. In relatie tot het Trekkingsrecht PGB vallen aan aantal zaken in het bijzonder op.

3.4.1 Het belang van het PGB-instrument wordt omarmd en verdedigd

Het PGB kan als instrument op veel sympathie rekenen. Het Trekkingsrecht PGB stelt de budgethouder goed in staat om zelfstandig het PGB aan te vragen en te beheren. Daarbij dient er een adequaat evenwicht te zijn tussen flexibiliteit (aansluitend op de gewenste ondersteuning) en de noodzaak om op eenduidige wijze verantwoording af te leggen aan een gemeente of zorgkantoor.

Binnen het Trekkingsrecht PGB wordt rekening gehouden met de beleidsvrijheid van gemeenten en zorgkantoren, het kunnen bestrijden van fraude en oneigenlijk gebruik en het beheersen van de uitvoeringskosten. Voor de budgethouders is uniformiteit in de uitvoering van belang en een passende maatwerkoplossing voor zorg en ondersteuning, waar gemeenten en zorgkantoren individuele beleidsvrijheid en maatwerk nastreven. Een niet lopend proces vormt een bedreiging voor

deze uitkomsten, zou het instrument PGB als zodanig kunnen beschadigen en zou bovendien de rol van budgethouders ondermijnen en benadelen.

3.4.2 Veel aandacht kan ook verlammend werken

Alle capaciteit ging lang naar het betalen en het uitvoeren van de noodscenario's. De focus op noodscenario's en de daaruit voortvloeiende herstelacties dragen het risico met zich mee dat de prioriteit van verbeteringen naar de achtergrond verschuift. Inmiddels is er ook meer aandacht voor de stabiele uitvoering in het jaar 2016 en loopt besluitvorming over de wijze waarop herstel en verbetering van processen de juiste aandacht krijgt.

De aandacht voor wat er niet goed gaat heeft impact op het vertrouwen van budgethouders en zorgverleners in het stelsel. Ook op budgethouders en zorgverleners waarbij het systeem wel naar behoren functioneert. Doordat er getwijfeld wordt of de verstuurde stukken verwerkt worden of aangekomen zijn, komt het voor dat stukken meermaals verzonden worden. Dit heeft nieuwe fouten tot gevolg. Ook wordt er gewacht met het sturen van nieuwe declaraties tot de laatst verzonden declaratie verwerkt is, hetgeen resulteert in langere doorlooptijden.

Het gezamenlijk vormgeven van acties en resultaten binnen het herstel- en verbeterplan geeft nieuwe binding in de keten. Tegelijk maakt de brede en publieke aandacht het ook lastiger om in samenwerking te investeren en eigen kwetsbaarheden te laten zien. In de eerste plaats willen organisaties er zelf goed op staan. En dat is paradoxaal, omdat hier juist een verbeterkans ligt. Ieders publieke verantwoordelijkheid koppelen aan een keten waarbij de 'eigen' cirkel van invloed beperkt is of niet volgens de persoonlijke visie is gevormd, geeft een drempel. Vanwege de diverse belangen ligt de eerste prikkel snel bij het 'verkopen' van het eigen succes of het oplossen van 'eigen' problemen, waar dit niet per se in het belang van de budgethouder en/of gehele keten is.

3.5 Ketenpartijen verdienen elk een verbeteragenda

Alle ketenpartners kunnen aangesproken worden op verbetering en hebben een aandeel in het verbeterproces. Ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid in de keten.

3.5.1 Gemeenten

Gemeenten zijn als verstrekker van het PGB voor de Jeugdwet en de Wmo verantwoordelijk voor de beoordeling wie wel en wie niet in aanmerking komt voor een PGB. Zij bepalen onder welke voorwaarden een PGB passend is en zijn verantwoordelijk voor de controle op fraude, rechtmatigheid en kwaliteit. In het proces vervullen zij de volgende stappen: toekenning door middel van het 'keukentafelgesprek', aanlevering TKB's, accordering ZOK's en controle op fraude en kwaliteit.

De rol van gemeenten aan de voorkant van het proces is belangrijk. Bij nieuwe aanvragen en herbeoordelingen is het onderzoek (het 'keukentafelgesprek') een belangrijk instrument. Bij nieuwe indicaties en herbeoordelingen verloopt dit steeds soepeler. Maar de informatieverstrekking aan de voorkant kan in een aantal gevallen beter. (Aspirant-)budgethouders hebben behoefte aan informatie (communicatie) en moeten vooraf weten wat zij moeten, mogen, kunnen en kennen. Gemeenten en budgethouder moeten ervan overtuigd zijn dat het PGB de juiste vertrekkingsvorm is.

Vanuit het overgangsrecht, waarin prioriteit is gegeven aan het beschermen van bestaande rechten, is het potentieel van het gesprek aan de voorkant nog onvoldoende benut. Herindicatie biedt dit momenteel wel. Ook daar geldt echter dat het 'keukentafelgesprek' als instrument nog in ontwikkeling is.

Er gaat nog te veel mis bij het opstellen van ZOK's waar ook de gemeenten aan kunnen bijdragen. De budgethouder moet beter ingelicht worden en ondersteund worden bij het opstellen van een zorgovereenkomst. En de gemeenten kunnen verbeteren in het accorderen van de ZOK's (zorgplan-deel). Voor het aanleveren van de TKB's door gemeenten aan de SVB is het systeem ingericht op het XML-format (Extensible Markup Language). Voor een groot aantal gemeenten was het echter niet mogelijk TKB's in deze gebruikelijke standaard aan te leveren, waardoor alternatieven bedacht

moesten worden om ook aanlevering vanuit bestanden uit Microsoft Excel (XLS) te kunnen verwerken. Door het aanleveren in Excel-bestanden, waarbij er geen duidelijke afspraken waren over het format, werden op grote schaal bestanden aangeleverd die niet of alleen door een extra bewerking te verwerken waren. Dit zorgde voor vertraging in het proces en kostte veel personeelscapaciteit, met risico op interpretatieverschillen.

3.5.2 Zorgkantoren

Zorgkantoren zijn als verstrekker van het PGB voor de Wlz verantwoordelijk voor de beoordeling wie wel en wie niet in aanmerking komt voor een PGB en onder welke voorwaarden een PGB passend is. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de controle op fraude, rechtmatigheid en kwaliteit.

In het proces vervullen zij de volgende stappen: een keuzegesprek door het zorgkantoor na toekenning indicatiestelling door Centrum indicatiestelling zorg (CIZ), aanlevering van TKB's, accordering ZOK's en controle op fraude en kwaliteit.

In de totstandkoming van het huidige procesontwerp hebben zorgkantoren een grote rol gespeeld op basis van hun ervaringen uit het verleden. De zorgkantoren hebben al veel kennis in huis gezien de rol die zij vanuit het verleden vervulden binnen het PGB. Deze kennis is ook beschikbaar gekomen om medewerkers van de SVB op te leiden. Bij de zorgkantoren gaat het overigens om een relatief klein aantal budgethouders (ongeveer 25.000), die men al kende voor de invoering van het Trekkingsrecht PGB. Zij hadden hiermee een voordeel op de gemeenten, die nog niet bekend waren met het PGB en de budgethouders.

Bij de zorgkantoren zijn relatief weinig grote problemen ontstaan in het deel van het proces dat zij moeten uitvoeren. Zorgkantoren hebben wel pas laat de ZOK's goedgekeurd. Dit kwam deels, doordat de regels rondom Wlz en PGB pas aan het eind van 2014 bekend werden. Tegelijk was het voorgenomen beleid al wel eerder bekend. Ook dienen momenteel nog veel herindicaties plaats te vinden.

Knelpunten zijn er ook waar zorgkantoorprocessen die van andere ketenpartners raken en bij het goedkeuren van ZOK's. Het betreft bijvoorbeeld momenten waarop beschikkingen worden beoordeeld of waarop informatie uit ZOK's in de systemen komt. Veel ZOK's van Wlz-cliënten zijn ambtshalve goedgekeurd. Ook is de informatie die men vanuit de SVB krijgt, mede door de gevolgen van terugvalscenario's en de benodigde herstelacties, niet altijd volledig. Daardoor bestaan soms schaduwadministraties binnen het zorgkantoor om inzicht te houden in de eigen cliënten. Deze en andere knelpunten worden in hoofdstuk 4 benoemd bij verbeteropties als onderdeel van dit verbeterplan.

3.5.3 SVB

De SVB heeft als uitvoeringsorganisatie een belangrijke positie in de keten. Zij registreert de TKB's en ZOK's en is verantwoordelijk voor het uitvoeren van arbeidsrechtelijke toetsen, het verwerken van declaraties en verloningen en het genereren van budgetoverzichten voor budgethouders en andere betrokken ketenpartijen. Veel van deze activiteiten in de keten zijn bij de SVB als processen uitgewerkt.

Een aantal processen bij de SVB hebben zich nog niet kunnen bewijzen. Het gaat bijvoorbeeld om het verwerken van TKB's, waarbij de SVB ook afhankelijk is van de kwaliteit van de aanleveringen vanuit de gemeenten en zorgkantoren. Omdat de aanlevering vanuit gemeenten en zorgkantoren ook problemen kent, is nog veel handmatig werk vereist, hetgeen foutgevoelig is. Ook zijn de TKB's onderhevig aan de terugvalscenario's, waardoor (uitgewerkte) werkinstructies voor de medewerkers ontbreken. Het raakt ook IT-componenten, M&I/Partners geeft dit in haar eerdere rapportage ook aan (bronnen 348-350). Een voorbeeld is dat het niet mogelijk is om TKB's in een maand af te laten lopen

en een volgende in diezelfde maand te laten starten. De praktijk laat zien dat behoefte hieraan blijft bestaan.

Handmatig werken komt vaker voor. ZOK's komen nog niet standaard als digitaal verwerkbaar document binnen. Bij het inscannen van ZOK's neemt de postkamer de aangeleverde gegevens direct over in het systeem terwijl deze soms fouten bevatten. Dit wordt veroorzaakt doordat er niet inhoudelijk naar de documenten gekeken wordt en deze zonder toetsing in het systeem gezet worden. Voorbeelden hiervan zijn het aanvinken van antwoorden in een modelovereenkomst die elkaar uitsluiten of die niet aansluiten bij een antwoord op een andere vraag. Ook kunnen SVB-medewerkers leesfouten maken bij het verwerken van de ontvangen teksten. In het registratiesysteem Treks vinden geen inhoudelijke systeem- of verbandscontroles op ingevoerde gegevens plaats, waardoor de kans bestaat dat eventuele fouten op bijvoorbeeld de gescande ZOK's in het registratiesysteem worden overgenomen. De doorlooptijd van declaraties van ontvangst tot en met betaling is niet automatisch in het systeem inzichtelijk.

In algemene zin is er behoefte aan meer effectieve managementinformatie. Daarnaast zijn de backofficesystemen Treks en DBS niet direct gekoppeld. DBS wordt via batchjobs gevoed vanuit Treks; andersom bestaat deze koppeling niet. Dit heeft tot gevolg dat frontofficemedewerkers die alleen toegang hebben tot Treks, mogelijk onvolledige informatie aan budgethouders terugkoppelen die mogelijkerwijs niet overeenkomt met de laatste stand van zaken in DBS. De scheiding in taken en systeemtoegang wordt inmiddels opgeheven door een brede serviceteamopleiding door de SVB. Verder is het momenteel mogelijk dat zorg in combicontracten die vanuit de Zvw gefinancierd dient te worden, vanuit het Wmo-budget betaald wordt. In Treks is voor deze populatie budgethouders, die in een laat stadium in regelgeving zijn toegevoegd, nog geen functionaliteit ingericht omdat zij buiten het trekkingsrecht vallen.

Wel merken wij op dat de functiescheiding tussen Treks en DBS wel is geborgd; alleen financieel medewerkers kunnen transacties in DBS afhandelen. Verder worden verwerkte gegevens in beide systemen herleidbaar naar een individuele medewerkers gelogd, waardoor te achterhalen is wie wat wanneer gewijzigd heeft. Door alle terugval- en herstelacties zijn werkprocessen in beweging. Voor het optimaal gebruiken van Treks zijn daarom tijdelijke werkinstructies bij de SVB aanwezig. Deze werkinstructies zijn onderhevig aan veranderingen en worden op dagelijkse basis geactualiseerd. Wij hebben begrepen dat deze werkinstructies definitief worden gemaakt, zodra er meer stabiliteit is.

De SVB heeft uitdagingen om de oplossingen intern te organiseren. Enerzijds wordt er een grote inzet en betrokkenheid van de medewerkers gevraagd en getoond. Er is ook veel succesvolle coördinatie tussen vast en flexibel personeel. Anderzijds blijkt uit de gesprekken ook dat er op diverse plekken in de organisatie gewerkt wordt aan verbeteringen waarbij risico op verkokering bestaat. Men is, mede door de druk, sterk gericht op de taken die aan afdelingen zijn toebedeeld en in mindere mate in staat om problemen daarbuiten te helpen oplossen. Ten slotte is men veelal gericht op het met spoed verwerken van achterstanden en het uitvoeren van betalingen, waardoor men in mindere mate bezig is met het leren van incidenten en het structureel oplossen van uitval.

3.5.4 Budgethouders

Budgethouders zijn verantwoordelijk voor de contractering van zorgverleners en de uitbetaling aan deze zorgverleners. In het proces vervullen zij de volgende stappen: aanlevering budgetplan, aanlevering ZOK's, indienen declaraties en betaling eigen bijdrage.

Op dit moment is het nog niet zo dat de budgethouder via de site/portal Mijn PGB een juist en volledig beeld heeft van zijn of haar situatie. Dit heeft deels te maken met de ingestelde noodscenario's. Ook zijn de mogelijkheden voor eigen handelen binnen de site nog beperkt. Het maakt dat de eigen regie en potentie van budgethouders in het ondersteunen van een efficiënte en effectieve administratie nog beperkt is. Overigens is dit conform de afspraken, waarbij doorontwikkeling van het systeem tot en met 2016 zou lopen.

Ook de budgethouders kunnen bijdragen aan een verbetering van het proces. Voor het verwerken van de door de budgethouder aangeleverde gegevens is het cruciaal dat deze gegevens correct zijn. Er worden nu veel fouten en vertragingen in de processen veroorzaakt die te vermijden zijn wanneer

men beter op de hoogte is van de te volgen werkwijze. Bij het aanleveren van gegevens zoals ZOK's en declaraties wordt onjuiste, onvolledige of meermaals dezelfde informatie aangeleverd. Wanneer vereiste gegevens niet volledig aangeleverd worden, is het noodzakelijk dat deze alsnog aangevuld worden.

De vele fouten zijn mogelijk deels te wijten aan de complexiteit van het systeem. Budgethouders dienen hierbij uiteraard ook over goede basisinformatie en middelen te beschikken. Een deel kan ook verband houden met een ontstaan gebrek aan vertrouwen of terugkoppeling. Op dat moment vragen budgethouders actief en meermaals bevestiging (bellen bijvoorbeeld driemaal op naar frontoffice en geloven het pas bij drie keer dezelfde terugkoppeling). Ook komt het voor dat informatie, bijvoorbeeld declaraties, meermaals opgestuurd wordt omdat het niet altijd zichtbaar is dat een declaratie ontvangen en in behandeling is bij de SVB.

Ook kwam het voor dat budgethouders gedurende een periode geen facturen meer stuurden omdat men nog wachtte op uitbetaling van eerdere facturen. Dit heeft grote gevolgen voor de doorlooptijd van het leveren van zorg en/of ondersteuning tot de uitbetaling.

3.5.5 Zorgverleners en aanbieders

Zorgverleners en aanbieders zijn verantwoordelijk voor de geleverde zorg en/of ondersteuning aan de budgethouder conform het contract. In het proces vervullen zij de volgende stappen: levering van zorg en/of ondersteuning en facturering naar budgethouder.

Net als budgethouders kunnen zorgverleners en aanbieders bijdragen aan een verbetering van het proces door in de toekomst meer digitaal aan te leveren via eHerkenning[1] of DigiD en het gebruik van modelovereenkomsten. Tegelijk speelt ook dat aanbieders en zorgverleners gezamenlijk baat hebben bij het borgen van kwaliteit en voorkomen van fraude. Hier kan men in gezamenlijk verband binnen de keten ook een rol in spelen.

3.5.6 CAK

Het CAK is geen onderdeel van de keten, maar heeft wel een gerelateerde functie doordat het verantwoordelijk is voor de uitvoering van de eigen bijdragen. In het proces vervult het CAK de volgende stappen: berekening hoogte eigen bijdrage, facturering eigen bijdrage, inning eigen bijdrage en verdeling eigen bijdrage.

Een belangrijke wijziging die tegelijkertijd met het Trekkingsrecht PGB is ingevoerd, is de manier waarop een eigen bijdrage wordt geïnd voor de voormalige AWBZ-klanten. Voor zorg en ondersteuning op grond van de Wlz en Wmo betalen klanten een eigen bijdrage. In het verleden werd deze voor PGB-houders door zorgkantoren verrekend met het PGB dat op de rekening van de budgethouder werd gestort. Voor de eigen bijdrage Wmo kregen budgethouders al een factuur van het CAK. Vanaf 1 januari 2015 betalen alle budgethouders met een PGB binnen de Wmo en/of Wlz een eigen bijdrage aan het CAK. Het CAK stuurt maandelijks facturen voor de Wlz en vierwekelijks voor de Wmo 2015 aan de budgethouder. Budgethouders in de Zvw hoeven geen eigen bijdrage te betalen, zij betalen een eigen risico.

Wel een ketenpartij, geen ketenpartner

Er is op dit moment geen uitwisseling van informatie tussen het CAK en de SVB in het ketenproces. Deze afstemming loopt tussen gemeenten/zorgkantoren en het CAK en tussen het CAK en budgethouders. Wel zijn er afhankelijkheden die in de keten een rol spelen. Zo is de eenheid van termijnen in processen niet eenduidig geregeld terwijl deze wel oorzakelijk met elkaar verbonden zijn.

[1] eHerkenning is een gestandaardiseerd inlogsysteem, waarmee organisaties hun diensten veilig online toegankelijk maken voor bedrijven, ambtenaren en consumenten.

Zo geven zorgkantoren en gemeenten in hun beschikkingen een periode mee. Deze speelt bij de SVB een rol in de processen en ook bij het CAK.

Het CAK berekent bijvoorbeeld in de Wmo, ongeacht de gebruikte periode, een eigen bijdrage in een eenheid per vier weken. Hierbij volgt het CAK wet- en regelgeving (Wmo 2015). Die wetgeving is gebaseerd op de (vroegere) praktijk van een (vier)wekelijkse systematiek in de thuiszorg. De SVB rekent met maanden. Gemeenten moeten daarom gegevens van maanden naar perioden omrekenen en vice versa voor de SVB en het CAK. VWS is in gesprek met het CAK over het toewerken naar een maandsystematiek voor de eigen bijdrage Wmo. Dit heeft ook voor gemeenten en zorgaanbieders grote impact en dient daarom zorgvuldig te worden voorbereid.

Tegelijkertijd kan er een belangrijke kans liggen voor vereenvoudiging of verbetering bij het nadrukkelijk verbinden van het CAK als ketenpartner. Beschikkingsinformatie vanuit gemeenten is voor een belangrijk deel hetzelfde voor het CAK en de SVB. De verwerking ervan zou mogelijk versterkt kunnen worden als men informatie deelt of gebruikt als check. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met wat dit betekent voor de Zorg in Natura, waarvan de eigen bijdrage op eenzelfde manier wordt vastgesteld door het CAK.

3.6 Positionering budgethouder vraagt aanscherping

In het stelsel neemt de budgethouder een bijzondere positie in. Hij initieert de stromen binnen het stelsel en is tegelijkertijd werkgever van de zorgverleners. Om de budgethouder zijn rol goed te laten vertolken, is goede en toegankelijke communicatie en goede informatievoorziening onmisbaar.

Dat de positionering sterker wordt bij betere communicatie met en informatievoorziening aan budgethouders is één kant van het verhaal. Een rol als budgethouder is ook niet voor iedereen weggelegd. Deze bijzondere rol vraagt voeren van eigen regie, verantwoordelijkheid, administratieve kennis en de capaciteit om de eigen zorgbehoefte in te kopen. Gezien deze eisen dient de vraag gesteld worden of in de huidige populatie iedereen wel past in deze rol. Dit gaat specifiek ook op voor die situaties waarin zorg en/of ondersteuning via een PGB teveel op Zorg in Natura gaat lijken. De momenten waarop aanbieders niet alleen de ondersteuning verlenen maar ook de vertegenwoordiger van de budgethouder zijn, kunnen ook een aanwijzing zijn. Zorgkantoor en gemeenten dienen hier zeer kritisch op te zijn en te vragen of Zorg in Natura niet beter past.

Gemeenten en zorgkantoren kunnen door hun inkoopfunctie ook kritisch kijken naar de zorg en ondersteuning die wordt betaald uit het PGB. Indien deze zorg en ondersteuning effectief is (kwaliteit en kosten) of juist teveel lijkt op de Zorg in Natura, kan men afwegen of deze zorgverleners niet gecontracteerd moeten worden of dat budgethouders ook Zorg in Natura kunnen genieten. Veel gemeenten hebben zich vooral gericht op het contracteren van grote zorgverleners met reguliere dienstverlening, maar kunnen deze visie wellicht herzien indien blijkt dat een groot aantal budgethouders kiest voor zorgverleners die niet gecontracteerd zijn vanwege de grootte of unieke zorgaanpak. Ervaringen binnen de uitvoeringspraktijk van het PGB kunnen uiteindelijk de transformatie helpen maken voor het geheel aan Zorg in Natura.

4 Transformatie naar een toekomstbestendig stabiel systeem

Het huidige systeem dat rondom Trekkingsrecht PGB is ingericht binnen de keten is niet onomstreden. Er bestonden en bestaan ook ideeën die afwijken van het bestaande stelsel. Zowel in het niet volledig toepassen van trekkingsrechten als in het anders inrichten van de keten als zodanig. Tegelijk is er, vanuit de werkelijkheid van dit moment, niet direct een positie om alles opnieuw te kunnen bedenken. Hoe attractief een 'greenfield-benadering' op momenten ook lijkt, er is tegelijk sprake van een situatie waarin er wel degelijk een basis is waarin er minder ontwikkeltijd nodig is dan wanneer je feitelijk eerst stappen terug zet.

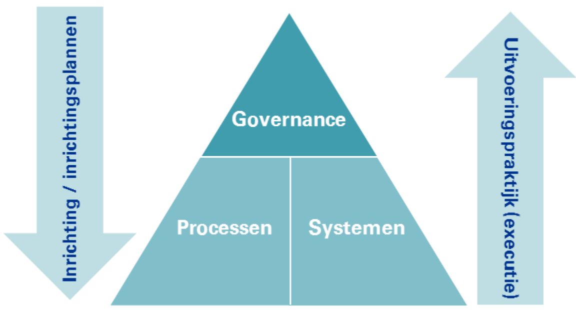
De mogelijkheid om de SVB als geheel uit de keten te halen en haar taken te laten uitvoeren door de zorgkantoren en gemeenten is als scenario overwogen, mede gezien de afbouw van taken van de SVB. Het is ook niet uitgesloten dat dit op termijn opnieuw een overweging is. In essentie zijn gemeenten en zorgkantoren ook in staat om een deel van de activiteiten te organiseren, hoewel dit een risico op hogere administratieve lasten en inefficientie door gebruik van meerdere systemen met zich meebrengt. Herontwerp is op dit moment echter geen optie. Gezien de recente problemen en de sterke behoefte aan een spoedige stabiele situatie is het verstandig om de bestaande ketenpartners beter te laten samenwerken. Een centrale verwerking van betalingen en administratie alsmede het beheer van een gemeenschappelijk ICT-systeem door één ketenpartner helpen hier nu bij. De huidige inrichting borgt een eenduidige en redelijk uniforme uitvoering van het Trekkingsrecht PGB bij de verschillende gemeenten en zorgkantoren. Daarnaast kan de SVB schaalvoordelenrealiseren die leiden tot een efficiënte verwerking van de facturen en salarisadministratie.

In het onderzoek is er eigenlijk één belangrijke weg naar voren gekomen die nu gevolgd kan worden. Die weg brengt het systeem **terug naar de bedoeling** en biedt tegelijkertijd ruimte voor alternatieven. Dit verbeterplan richt zich in eerste instantie op een **verbeterd basisproces,** waarbij expliciet gekeken is hoe het basisproces vereenvoudigd kan worden.

Principes van continu verbeteren brengen het geheel uiteindelijk verder naar een situatie waarin de keten gebruiksvriendelijk, effectief en grotendeels autonoom kan werken. De verbetersuggesties in deze rapportage zijn ook gerangschikt naar urgentie en periodes. De **stip op de horizon** ontstaat feitelijk vanuit het doorvoeren van de uitgangspunten en verbetersuggesties tot een niveau waar dit technisch mogelijk en economisch haalbaar is (excelleren). Daarin kunnen ook goed rolverschuivingen optreden.

De complexiteit van het huidige systeem maakt het foutgevoelig en compliceert de afstemming tussen de ketenpartners. De transformatie naar een toekomstbestendig stabiel systeem vraagt dan ook om enkele essentiële veranderingen binnen de keten. Het verlagen van de complexiteit van het systeem zal leiden tot duidelijkheid en transparantie bij en tussen ketenpartners.

Om het systeem echt stabiel en toekomstbestendig in te richten, kijken we binnen dit verbeterplan naar de drie belangrijkste aspecten van het systeem: governance, processen en systemen. In het verbeterplan staan meerdere voorstellen die men als een menukaart kan lezen.



Figuur 4

Het eerste aspect is de **inrichting van de governance**. De governance dient zo ingericht te worden dat ieders taken en verantwoordelijkheden binnen de keten duidelijk en afgebakend zijn. Daarnaast geven duidelijke en meetbare kritische

prestatie indicatoren (hierna: KPI's) voor alle ketenpartners de juiste stuurinformatie om problemen in de keten efficiënt op te lossen.

Wanneer de taken en verantwoordelijkheden van alle ketenpartners duidelijk zijn, zorgt de **herinrichting van de werkprocessen** voor verminderde complexiteit van het systeem. Het standaardiseren en digitaliseren van de verschillende processen zorgt voor een overzichtelijke en efficiënte keten.

Het laatste aspect van het systeem dat verbeterd kan worden zijn de systemen die de werkprocessen ondersteunen. Door het verder **optimaliseren en synchroniseren van de (IT-)systemen** van de ketenpartners, gaat het proces efficiënter, ontstaat er meer inzicht en is het proces gebruiksvriendelijker. Het huidige proces kent reeds een ontwikkelagenda voor de ICT. De aanpassingen die wij voorstellen naast de reeds geagendeerde wijzigingen zijn deels op korte termijn te realiseren. Een ander deel van de wijzigingen vraagt een langere termijn en additionele investeringen in ICT.

Naast de optimalisatie van de processen binnen de keten, is het ook essentieel om het doel van de processen binnen de keten in het oog te houden. Een belangrijke reden om het PBG bij de SVB als centrale uitvoerder van de betalingen te beleggen is het **verminderen van fraude**. Aan dit thema wordt daarom expliciet aandacht besteed.

Gezien het huidige proces en alle herstelacties die nog in volle gang zijn, zal het verbeterplan in verschillende fases geïmplementeerd moeten worden. Een **duidelijk transitieplan** voorkomt dat delen van het verbeterplan worden geïmplementeerd voordat alle lichten op groen staan. De wijzigingen die wij voorstellen leiden niet tot een 180 graden wijziging van het proces en kunnen stapsgewijs geïmplementeerd worden.

De hierboven beschreven elementen van het verbeterplan worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

4.1 Herijking van de governance in de keten

4.1.1 Duidelijke regie en vastleggen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ketenpartners

De huidige keten kent de volgende spelers:

Budgethouders: de aspirant-budgethouder heeft een zorgvraag. Na een gesprek met de gemeente of het zorgkantoor wordt bepaald of het PGB het juiste instrument kan zijn. De aspirant-budgethouder stelt een budgetplan op met de gemeente of het zorgkantoor, contracteert zorgverleners na toekenning van een budget en stuurt declaraties in. Daarnaast kan een budgethouder de rol van werkgever vervullen voor zijn zorgverleners. De budgethouder heeft de regie over het budget en de inkoop van zorg en/of ondersteuning die past bij zijn wensen.

VWS: is systeemverantwoordelijk voor het Trekkingsrecht PGB. VWS is daarmee verantwoordelijk voor de invoer van de trekkingsrechten per januari 2015 en borging in de regelgeving. VWS heeft de rol van ketenregisseur vervuld bij het tot stand komen van het huidige systeem van trekkingsrechten. VWS is tevens opdrachtgever voor de SVB in het kader van de taak Trekkingsrecht PGB.

Gemeente: vanuit de Wmo en de Jeugdwet verantwoordelijk voor toekenning PGB's, beoordelen budgetplan, contract en zorgverlener. Ook de toetsing op rechtmatigheid en het tegengaan en de opsporing van fraude zijn een verantwoordelijkheid van de gemeente.

Zorgkantoren: zorgkantoren zijn vanuit de Wlz verantwoordelijk voor toekenning PGB's, het keuze- of toegangsgesprek na indicatiestelling door het CIZ, verzorgen aanlevering van TKB's, accordering ZOK's en controle op fraude en kwaliteit, beoordelen budgetplan, contract en zorgverlener. Daarnaast

zijn de zorgkantoren verantwoordelijk voor de toetsing op rechtmatigheid, het tegengaan en de opsporing van fraude.

Zorgverleners en aanbieders: zij voeren de ondersteuning vanuit het PGB onder regie van de budgethouder uit. De relatie tussen de budgethouder en de zorgverlener is privaatrechtelijk vastgelegd in een ZOK.

CAK: voor zowel de Wlz als de Wmo berekenen en incasseren van eigen bijdragen van de budgethouders. Het CAK heeft geen directe rol in de uitvoering van het Trekkingsrecht PGB. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het CAK volgen uit de wet (Wlz en Wmo 2015 en bijbehorende besluiten). In de wet- en regelgeving is vastgelegd hoe de inning van de eigen bijdrage door het CAK dient te worden uitgevoerd. Tevens is er tussen VWS en het CAK een governance-arrangement afgesproken waarin de wederzijdse verantwoordelijkheden en afspraken zijn vastgelegd. Deze afspraken golden reeds onder de oude AWBZ en eerdere Wmo; er is geen aanleiding tot wijziging.

SVB: de SVB is verantwoordelijk voor alle activiteiten samenhangend met de voorbereidingen van de betalingen en de feitelijke uitvoering van de betalingen. De SVB voert de salarisadministratie uit voor budgethouders en hun zorgverleners en betaalt declaraties. In de regelgeving is opgenomen dat de zorgkantoren en de gemeenten verplicht zijn om de werkzaamheden ten aanzien van de voorbereiding en uitvoering van betalingsbeslissingen aan de SVB uit te besteden. Daarnaast heeft de SVB een rol in de bestrijding van fraude door verdachte declaraties te signaleren en te delen met de ketenpartners. De trekkingsrechten vormen zo een ondersteunend systeem voor gemeenten en zorgkantoren bij de aanpak van fraude.

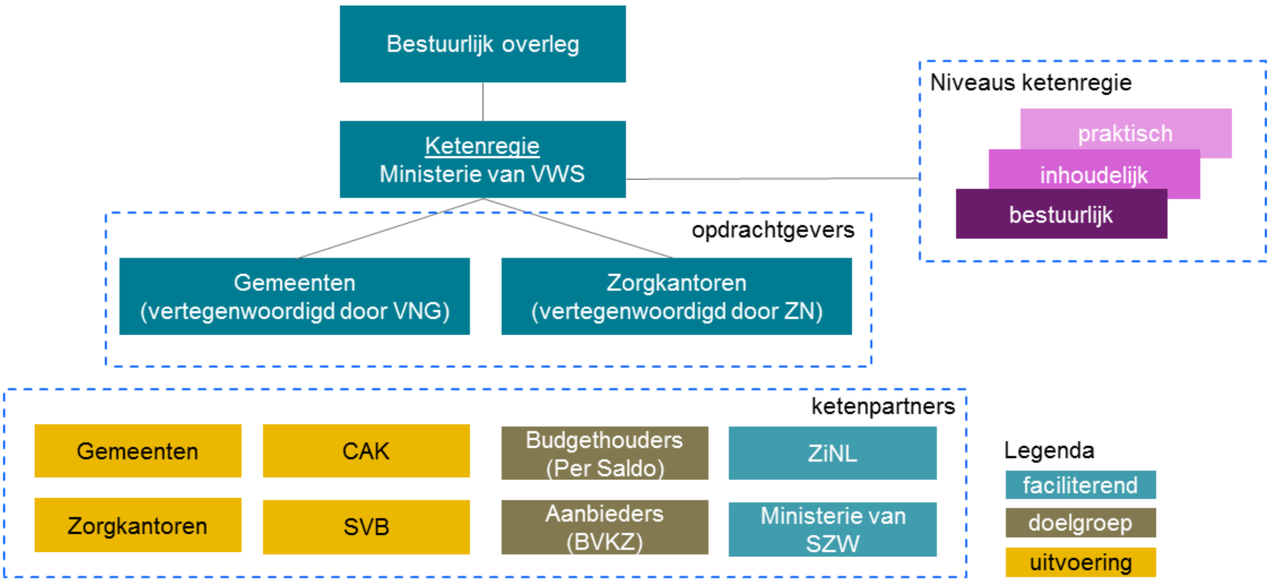
SZW: de minister van SZW is eigenaar van de SVB en verantwoordelijk voor het algehele functioneren van de SVB. Daarbij is het van belang dat nieuwe taken, ook voor andere opdrachtgevers, geen gevolgen hebben voor de uitvoering van de huidige taken van de SVB, zoals de AOW en AKW en de wetten voor Oorlogsgetroffenen.

Organiseren executiekracht

Alle ketenpartijen hebben een eigen belang en zijn onderling van elkaar afhankelijk. Daarom is het zonder een sterke regisseur die beslissingen neemt minder makkelijk om tot een proces te komen dat leidt tot meer efficiëntie. Het belang van de budgethouder dient centraal te staan, naast de beperking van eventuele fraude. Voor de budgethouder is het allerbelangrijkste dat hij tijdig zijn zorgverlener kan laten betalen, want daar is hij van afhankelijk en voor verantwoordelijk. Het voeren van regie op het nakomen van afspraken binnen de keten moet sterker en afdwingbaar zijn.

In dit rapport doen wij enkele voorstellen die niet gesteund zullen worden door alle ketenpartijen, maar die wel bijdragen aan de gewenste efficiency en complexiteitsreductie. **VWS** zal bij implementatie van deze voorstellen een sturende rol moeten oppakken als stelselverantwoordelijke en opdrachtgever van de ZBO's SVB en CAK. Deze rol dient naast bestuurlijk ook inhoudelijk en praktisch te zijn totdat partijen met elkaar een stabiele keten en een verbeterd basisproces hebben bereikt.

De aan te bevelen governance in de structurele situatie van het Trekkingsrecht PGB is dat de **zorgkantoren**, vertegenwoordigd door **ZN** en de **gemeenten**, vertegenwoordigd door **VNG**, als opdrachtgevende partijen voor **CAK** en **SVB** worden gezien. Het impliceert dat de werkzaamheden van de SVB en het CAK die samenhangen met trekkingsrechten door zorgkantoren en de gemeenten worden uitgelijnd met het door hen gevoerde beleid binnen het wettelijk kader. Ook dragen zij de financiële consequenties van gewenste aanpassingen; alleen zo worden ook de uitvoeringsconsequenties immers meegenomen in de afweging van deze partijen. ZN en VNG dragen als vertegenwoordigers zorg voor de besluitvorming van zorgkantoren en gemeenten die hierbij noodzakelijk is.



Figuur 5 governance voor de komende 2-3 jaar in organogram

VWS blijft zeker in de eerste jaren nodig om een verbeterde basis te realiseren en continu verbeteren op gang te brengen. VWS zal de keten van Trekkingsrecht PGB adequaat (juridisch) borgen en zeker stellen dat de aanpak van fraude wordt geborgd. VWS heeft voorlopig ook een belangrijke rol in de manier waarop ketenpartners met elkaar omgaan. Er is een vertrouwen noodzakelijk om zaken te kunnen delen en in oplossingen te denken. Hiervoor is openheid van groot belang. "Communiceer de problemen binnen de eigen organisatie tijdig en zoek gezamenlijk naar een oplossing in de keten." Het klinkt als een open deur, tegelijk is de reflex van 'terugtrekken en verdedigen' voor iedereen even herkenbaar als zaken onder vuur komen te liggen, hetgeen wordt versterkt doordat het dossier zowel van de politiek als in de media veel aandacht krijgt.

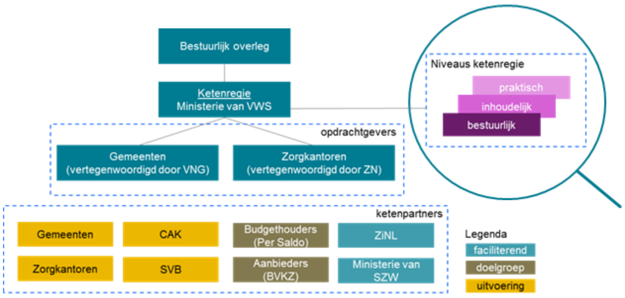
Binnen de keten zien we nog veel organisatiestrategieën, eigen uitwerkingen en separate ideeën, ondanks dat er op vele niveaus overleg is. Frustraties dienen uitgesproken te worden, maar belangrijker nog is dat er ook gezamenlijk opvolging aan gegeven gaat worden. Als systeemverantwoordelijke partij zal VWS ook in de verdere toekomst betrokken moeten blijven. Dit blijft nodig omdat VWS als enige boven partijen kan staan, zo overzicht heeft in relatie tot uitgangspunten en daarmee in staat is tot definitieve besluitvorming, gehoord de partijen.

Gemeenten en zorgkantoren zijn naast opdrachtgevers ook uitvoerders op (de)centraal niveau. Net als het CAK en de SVB hebben zij een belangrijke rol in het bereiken van een succesvolle keten. In de operationele keten spelen **budgethouders**, vertegenwoordigd door **Per Saldo**, **zorgverleners** en kleine **zorgaanbieders** ook een belangrijke rol. De kleine aanbieders worden vertegenwoordigd door **BVKZ**. Mede in het licht van enkele verbetervoorstellen wordt de rol van budgethouders en zorgverleners in de uitvoering ook groter. Deze grotere rol betekent wel dat er daadwerkelijk sprake moet zijn van eigen regie. Daarnaast zijn zij een belangrijk richtpunt, als doelgroep. Het belang van de budgethouder blijft een dominant uitgangspunt.

Zorginstituut Nederland (ZiNL) zal vanuit zijn verantwoordelijkheid voor een doelmatige en rechtmatige uitvoering van de Wlz kunnen adviseren en ondersteunen. Dit als versterking naast de bestaande rol en afstemming tussen ZiNL en VWS. De ondersteunende rol in de ketenafspraken geldt ook voor **SZW**. Als eigenaar van de SVB is het ministerie verantwoordelijk voor het algehele functioneren van de SVB en bewaakt het dat de SVB de huidige taken kan blijven uitvoeren. Vanuit die rol vindt buiten de keten ook afstemming plaats in de driehoek uitvoerder, opdrachtgever, eigenaar.

Drie niveaus van ketenregie door VWS

Sterkere ketenregie vanuit VWS heeft de afgelopen periode van herstel al vruchten afgeworpen. Kennis, uitvoeringskracht en ervaring zijn op veel plekken in de keten aanwezig. Het is juist de managementrol (plannen, organiseren, leiden, controleren) die moet zorgen voor een goed lopende keten. In de eerdere figuur en passage is al aangehaald dat **VWS** zijn rol bestuurlijk, inhoudelijk en ook praktisch kan vormgeven in niveaus van ketenregie. De meer bestuurlijke regie is zowel voor de korte als de lange termijn belangrijk. Tegelijkertijd is de komende periode (de komende 2-3 jaar) veel regie nodig op inhoudelijk en praktisch niveau, omdat de keten die periode nog volop in ontwikkeling zal zijn. Juist om de keten bij elkaar te houden, de noodzakelijke verbeteringen door te voeren om te komen tot een verbeterd basisproces en om de verbetercyclus nader in te richten.



bestuurlijk

- Verantwoordelijk voor organiseren verbeterd basisproces
- Bestuurlijke regie: stelselbesluiten (koers) en het doorhakken van knopen waar de ketenpartners onderling niet uitkomen
- Regie op verschuivingen en alloceren financiering.

inhoudelijk

- Standaarden voor gegevensuitwisseling
- Ontwikkeling en beheer van service level agreements
- Uitvoeringstoetsen (impact) en goedkeuring keten-wijzigingen.

praktisch

- Projectmanagement
- Organiseren verbetercyclus
- Adviesraad (keten)wijzigingen

Figuur 6 Niveaus ketenregie

Het is onze verwachting dat VWS nog twee tot drie jaar actief betrokken is om beslissingen te nemen waar anders escalatie kan ontstaan. VWS zou een praktische uitvoeringseenheid kunnen instellen om de inhoudelijke en praktische regie vorm te geven. Dit kan analoog aan de rol die het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) heeft in de informatievoorziening van het sociaal domein of aan de rol van de Loonaangifteketen voor het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV) en de Belastingdienst.

In principe geldt dat alle ketenpartners mogen deelnemen aan de ketenbrede wijzigingoverleggen. Bij het nemen van besluiten wegen de meningen van de opdrachtgevers met VWS het zwaarst. VWS ziet toe dat belangen in lijn zijn met die van de budgethouder en passen in het stelsel. De beleidsregels, in relatie tot de werking in de praktijk vragen een continue monitoring en afstemming.

Alle partijen wordt de mogelijkheid geboden om impact te bepalen op ingediende wijzigingsverzoeken. Daarnaast zijn ook deze partijen verplicht om wijzigingen die invloed kunnen hebben op de werking van de brede keten te melden bij VWS. VWS danwel de gemandateerde uitvoeringseenheid treedt op als voorzitter binnen de adviesraad voor (keten)wijzigingen.

Het is noodzakelijk dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) nader worden uitgewerkt. Het ontwikkelen van een verbeterd basisproces vraagt ook om nadere uitwerking van afspraken in service level agreements (SLA's). Het beheer is onderdeel van de ketenregie. De SLA's geven ook ruimte om de verantwoordelijkheden over en weer transparant te maken en de prestatiedialoog te voeden. Mocht de SVB bijvoorbeeld problemen ondervinden met een gemeente dan is eerst direct overleg tussen beide partijen van belang. Volgt na direct overleg geen oplossing, dan kan de VNG worden geïnformeerd om een oplossing te verkennen en dient VWS te vernemen dat er bijvoorbeeld een betaalprobleem aan zorgverleners van budgethouders kan ontstaan.

In de ontwikkeling van (nieuwe) ketenafspraken dient het verbeterplan terug te komen

Verbetersuggesties uit dit verbeterplan dienen uit te monden in nieuwe afspraken die ook in de processen en SLA's zichtbaar zijn. Gemeenten moeten bijvoorbeeld meer richting geven aan hun procesinrichting met de budgethouder als burger in een klantrol. Dat vergt ook communicatie en goede informatievoorziening richting de budgethouder. Gemeenten zijn zeer betrokken met hun inwoners en pakken hun rol in het kader van de Wmo en Jeugdwet serieus op. Tegelijkertijd zie je dat men in het kader van administratieve beheersing meer wensen heeft voor verdere detaillering van de toekenningen en de bijbehorende uitnutting. Deze wensen maken het administratieve proces voor de SVB complexer.

Ketenpartners dienen de afspraken te erkennen. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat deze met alle gemeenten afzonderlijk worden afgesloten. De gemeenten zijn bestuurlijk in de keten vertegenwoordigd door de VNG, maar hebben zelf ook beleidsvrijheid om de decentralisatie individueel vorm te geven. De VNG geeft inbreng vooraf en in samenwerking met de ketenpartners komt men tot afspraken en normen. VNG zorgt zelf voor haar eigen besluitvorming met haar leden hierover.

De SVB is uitvoerder en kan de gehele keten een dienst bewijzen vanuit een effectieve en betrouwbare dienstverlening. Dit betekent dat er ook signalen en inzichten komen die andere ketenpartners kunnen gebruiken in hun rol, bijvoorbeeld met betrekking tot fraude en misbruik. Een belangrijk deel van de keten is bij de SVB georganiseerd. Dat maakt ook dat zij zich vooruitstrevend en klantgericht dient op te stellen in het organiseren van een effectieve keten. Tegelijk dient zij kritisch te zijn ten aanzien van de ontwerpeisen en wensen die naar voren worden gebracht. In ieder geval door heldere verwachtingen en implicaties van eisen af te kunnen geven. De SVB beheert het administratiesysteem, Treks, waarin de budgetten, ZOK's en de declaraties geregistreerd staan. Vanuit deze rol kan zij sturen hoe de informatiestromen optimaal lopen. Uiteraard dient afstemming binnen de keten plaats te vinden. De SVB ontwikkelt bijvoorbeeld de modelovereenkomsten en declaratieformulieren en beheert de portalen. De portalen zijn de applicaties die de overige ketenpartijen gebruiken om informatie op te vragen en om mutaties door te geven. In MijnPGB kan de budgethouder zijn budgetten, betalingen en ZOK's zien en kan hij tevens online declaraties invoeren. De portalen van de zorgkantoren (MijnWlz) en gemeenten (MijnWmo) zijn vergelijkbaar en laten onder meer de budgetten zien van hun budgethouders, de bijbehorende uitnutting en ze geven de mogelijkheid om ontvangen ZOK's digitaal te fiatteren. De SVB gaat deze portalen verder verbeteren en wenselijk is dat de rol van de SVB in de toekomst verschuift naar meer 'hosting' van een ketenproces in opdracht van de ketenpartners.

Oplossen knelpunten in de verdeling van verantwoordelijkheden

De huidige verantwoordelijkheden zijn vastgelegd, maar sluiten niet altijd aan bij de rollen. Soms vanuit uitwerkingsperspectief, soms doordat het proces nog niet uitontwikkeld is. Conform afspraak loopt de procesontwikkeling nog door tot en met 2016. Deze knelpunten zijn te vinden in het ontwerp van het oorspronkelijke reguliere proces. De gemeenten en zorgkantoren hebben de grootste verantwoordelijkheid en de SVB is hun uitvoerder. De SVB is verantwoordelijk voor de uitvoering van de betalingen op basis van de goedgekeurde budgetten en zorgcontracten. De SVB betaalt in opdracht van de budgethouder, die de factuur van de zorgverlener instuurt en verklaart dat deze zorg aan hem is geleverd. Daarnaast levert de SVB informatie aan de ketenpartners. Gedurende de herstelacties zijn de rollen tijdelijk gewijzigd. De toekenning van de tijdelijke ambtshalve budgetten vond plaats door de SVB evenals de goedkeuring van de ambtshalve ZOK's.

Vanwege de betalingsproblemen is besloten om de budgetten ambtshalve goed te keuren om versneld tot uitbetalingen te komen aan zorgverleners. Door de achterstanden in betalingen en de tijdelijke verschuiving van taken werd het noodzakelijk om een helpdesk op te zetten bij de SVB met rond de 150 medewerkers die vragen moesten beantwoorden over alle processtappen. In de toekomst zullen de vragen weer beantwoord worden door de partijen die verantwoordelijk zijn voor

het proces. Dit is overigens alleen te realiseren wanneer volledig volgens reguliere processen wordt gewerkt en de overige ketenpartners voldoende inzicht hebben in de voortgang van het proces.

In ons verbetervoorstel richten wij ons op het reguliere proces en doen wij voorstellen die los van elkaar geïmplementeerd kunnen worden, maar elkaars effect ook versterken.

Voorstel: Registratie en mutatie zorgcontracten door gemeente en zorgkantoor

In de Wlz stuurt de budgethouder de overeenkomst met de zorgverlener en de zorgbeschrijving direct naar het zorgkantoor. Het zorgkantoor splitst de zorgbeschrijving van de overeenkomst en toetst inhoudelijk het contract. Na deze toets stuurt het zorgkantoor de uitgeprinte overeenkomsten per post naar de SVB.

Budgethouders met een Wmo- of Jeugdwetbudget kunnen de overeenkomst direct naar de SVB sturen. Bij de SVB vindt na ontvangst een arbeidsrechtelijke toetsing plaats op de overeenkomsten. Daarnaast wordt gekeken of het contract compleet is en juist is ingevuld. Zo niet, dan gaat het terug naar de budgethouder. Als de overeenkomst voor de SVB akkoord is, kan registratie plaatsvinden in het systeem. Vanaf dit moment is deze dus ook voor anderen zichtbaar in het proces.

Na registratie door de SVB dient het zorgkantoor of de gemeente de registratie van het zorgcontract door de SVB te controleren. De gemeente doet in deze fase ook de zorginhoudelijke toetsing en stelt een maximumtarief vast. Het zorgkantoor controleert of de SVB het administratief juist heeft ingevoerd in het systeem en vult een maximumuurtarief in. SVB informeert de budgethouder.

<u>Knelpunten huidig proces</u>

- Dit proces kent te veel schakels, waardoor de registratie van een zorgovereenkomst te traag gaat, vooral in het gemeentelijk domein.
- Pas na ontvangst en registratie in het systeem van de SVB is de overeenkomst te volgen.
- De zorgkantoren zien de overeenkomst tweemaal voordat deze goedgekeurd is.
- De verantwoordelijkheid van de registratie ligt bij de zorgkantoren en gemeenten, maar de SVB is de uitvoerende partij. Doordat een deel van het proces via de post gaat, is het digitaal volgen niet mogelijk.
- Gemeenten en zorgkantoren zijn verantwoordelijk, maar kunnen het te toetsen zorgcontract niet aanpassen in hun portal op verzoek van de budgethouder. Alleen het maximumuurtarief is te wijzigen. De overige wijzigingen die samenhangen met afwijkingen met de toegekende beschikking of mogelijk met een onjuiste registratie door de SVB moeten via e-mail doorgegeven worden.
- Wanneer de zorgkantoren en gemeenten de registratie doen, spreid je het werk over meerdere partijen. Hiermee verdwijnt het risico dat de SVB in de toekomst onvoldoende capaciteit heeft om nieuwe of gewijzigde ZOK's in te voeren.

<u>Onderstaand het aangepaste proces</u>

	Wlz	Wmo, Jeugdwet
Stelt overeenkomst op	budgethouder	budgethouder
Arbeidsrechtelijke toetsing	Zorgkantoor	Gemeente
Registratie Zorgovereenkomst	Zorgkantoor	Gemeente
Informeren budgethouder	SVB	SVB

Tabel 1

De budgethouder zendt de overeenkomst direct naar het zorgkantoor of de gemeente. De gemeente doet een zorginhoudelijke toetsing en registreert de overeenkomst (via een portal) in het systeem van de SVB.

De arbeidsrechtelijke toets die bij ongeveer 30% van de ZOK's plaatsvindt doet de gemeente of het zorgkantoor. Deze toets vindt alleen plaats indien er een arbeidsovereenkomst gesloten is en niet bij overeenkomsten met een ZZP'er of een zorginstelling. De arbeidsrechtelijke toets kan grotendeels afgevangen worden door het gebruik van modelovereenkomsten.

Ten opzichte van het huidige proces zijn de belangrijkste wijzigingen dat de registratie niet meer plaatsvindt door de SVB, maar door het zorgkantoor of de gemeente. Hiermee neemt ook het aantal afstemmomenten in het proces af, wat de doorlooptijd verhoogt. Ook de arbeidsrechtelijke toetsing kan plaatsvinden door de verstrekker. Deze toetsing zal overigens door het gebruik van modelovereenkomsten sterk verminderen.

Wijzigingen in de ZOK's op verzoek van de budgethouder worden in het aangepaste proces ook direct verwerkt door de gemeente en het zorgkantoor. De arbeidsrechtelijke toets die de SVB nu uitvoert, kan in dit voorstel ook door het zorgkantoor of de gemeente gedaan worden.

De verantwoordelijkheid ten aanzien van de rechtmatigheid van uitbetaling ligt bij de gemeente en het zorgkantoor, omdat zij de registratie van de zorgovereenkomst uitvoeren. De SVB is verantwoordelijk voor de toetsing van de factuur aan de zorgovereenkomst en de vastgelegde tarieven voorafgaand aan de uitbetaling aan de zorgverlener.

Door deze wijzigingen is het voor de budgethouder helder dat hij bij het zorgkantoor of de gemeente moet zijn bij inhoudelijke vragen of voor de status van een ingezonden zorgovereenkomst. Nu komen deze vragen vooral bij de frontoffice van de SVB, mede door de herstelacties. In bijlage 1 zijn de processchema's te vinden van het huidige proces.

Toekomst

In de toekomst zien wij een grotere rol voor de budgethouder. Wanneer de budgethouder de zorgovereenkomst zelf via een portal kan invoeren en digitaal kan laten ondertekenen door de zorgverlener is de papieren stroom overbodig. Via een workflowsysteem volgt de overeenkomst dezelfde weg als in het bovenstaande voorstel via de gemeente of zorgkantoor naar de SVB, maar dan digitaal. Ook wijzigingen op overeenkomsten kan de budgethouder direct doorvoeren.

Met realtime processing kunnen facturen direct betaalbaar gesteld worden. Wanneer een factuur niet betaald kan worden, geeft het systeem direct na invoer de reden ervan en de oplossing ervoor. Het budgetoverzicht laat niet alleen de betalingen zien, maar ook de aangeboden betalingen en – indien gewenst – de vaste maandbedragen voor de gehele budgetperiode.

Er liggen meer winstkansen bij het benutten van het administratieve potentieel bij budgethouders. Op de lange termijn zou het systeem voor de budgethouder meer gebruiksvriendelijk en toegankelijk kunnen worden door realtime weergave van kloppende informatie (track-and-trace) en door gebruik van helpfuncties en intelligente invoer van virtuele assistenten, analoog aan klantenservices bij bijvoorbeeld Bol.com of Van Lanschot met hun respectievelijke assistenten 'Billie' en 'Evi'.

Voorstel: Gelijktijdige registratie TKB en ZOK

In het huidige proces Trekkingsrecht PGB bij gemeenten verzendt de budgethouder pas na registratie van de TKB door de SVB de ZOK's naar de SVB. Bij zorgkantoren verzendt men het al tegelijkertijd mits de zorgovereenkomst al beschikbaar is op het moment van de toekenning van het budget. Met het vorige voorstel, waarin de verstrekkers van de TKB ook de ZOK's registreren, is het mogelijk om beide tegelijkertijd te registreren in het systeem. Niet alleen versnelt dit het proces, ook is het registreren eenvoudiger omdat in één keer een heel dossier aangemaakt wordt, namelijk het budget en de bijbehorende ZOK's.

Alternatief voorstel: Geen ZOK registreren bij de SVB

Alternatief voorstel is dat de SVB alleen de noodzakelijke gegevens krijgt van de zorgverlener via de gemeente of het zorgkantoor. Deze gegevens worden door de gemeente of het zorgkantoor direct digitaal vastgelegd via een portal in het systeem van het PGB. De fysieke zorgovereenkomst of een digitale kopie gaat niet meer naar de SVB. Met de SVB dient afgestemd te worden welke informatie cruciaal is in het systeem om te kunnen uitbetalen. Dit zal per soort zorgovereenkomst afwijken.

De verstrekker doet nog wel een zorginhoudelijke toets. Het voordeel is dat de SVB alleen nog maar hoeft te toetsen of de combinatie zorgverlener-budgethouder klopt en of er voldoende budget is. De budgethouder geeft aan of de prestatie is geleverd, het gefactureerde bedrag akkoord is en aansluit bij de ZOK en daarmee de zorgbeschrijving.

Een nadeel van deze optie is dat de controlemogelijkheden van de SVB op rechtmatigheid zeer beperkt zijn. Er kan bijvoorbeeld niet getoetst worden of de tarieven en diensten op de declaratie overeenkomen met de zorgovereenkomst zelf (alleen met de door de verstrekker aangeleverde gegevens). De gemeente en zorgkantoren dienen zelf achteraf te toetsen of de ondersteuning op de facturen inhoudelijk overeenkomt met de ZOK. Facturen die achteraf afgekeurd worden leiden tot een vordering. Voor de budgethouder vervalt hiermee als dit proces niet juist wordt ingericht de zekerheid die het trekkingsrecht nu biedt met de controle vooraf op de ZOK en de toetsing door de SVB van facturen voor uitbetaling. Ook zullen gemeenten mogelijk meer lokaal willen administreren rondom deze inhoudelijke toetsing, waar ze die administratie nu grotendeels via ‘Mijn Gemeente’ kunnen doen.

4.1.2 Duidelijkheid en transparantie door service level agreements voor alle ketenpartners

Er zijn tot op heden beperkt prestatie-indicatoren toegekend aan de afzonderlijke processen. Vanuit de bestaande planning en gezien de aanloopproblemen en de herstelacties heeft dit geen prioriteit gehad.

Om de continue en betrouwbare uitvoering van de PGB-processen te beheersen, en daarover tevens onderling verantwoording te kunnen afleggen, is het formaliseren en monitoren van ketenafspraken, met duidelijke en meetbare KPI’s, voor alle ketenpartners van belang. In de markt wordt hierbij gebruik gemaakt van service level agreements, die op periodieke basis met de afnemende partij(en) of ketenpartij(en) worden geëvalueerd. Ketenpartners hebben eerder een aanzet hiertoe gemaakt, maar deze zijn niet uitontwikkeld of geformaliseerd. Ook is er voor het beheer vooralsnog geen afspraak gemaakt.

De ontwikkeling van adequate managementinformatie stond door de keuzes gericht op de start nog op de ontwikkelagenda toen men per 1 januari 2015 startte met het Trekkingsrecht PGB. Inmiddels heeft de SVB versneld de noodzakelijke stappen gezet om zich te kunnen verantwoorden over de huidige voortgang. De deels ad hoc gerealiseerde managementinformatie zal naar de toekomst toe verder verbreed moeten worden met relevante informatie voor de gehele keten en verankerd moeten worden in de processen. Een logische uitvoerder hiervan is de SVB als systeemeigenaar van het managementinformatiesysteem.

4.2 Werkprocessen vragen standaardisatie en digitalisering

4.2.1 Standaardiseren en versimpelen van de werkprocessen

Het huidige proces is met het huidige systeem te complex door de vele varianten in ZOK’s. Daarnaast bestaan er zogenaamde combinatiecontracten, waarbij één zorgovereenkomst is opgesteld om ondersteuning te verlenen uit meerdere budgetten van een budgethouder. De factuur van een zorgverlener die beide diensten aanbiedt, dient in dit geval gesplitst te worden over beide budgetten. Dit is zeer foutgevoelig gebleken in de uitvoering.

Voorstel: Gebruik van modelovereenkomsten

De grote variëteit aan ZOK's die er nu is leidt tot interpretatieverschillen bij registratie in het systeem en maakt toekomstige digitalisering onmogelijk. Het gebruik van modelovereenkomsten is in het belang van de budgethouder en de zorgverlener. Door de verdere standaardisering van het proces leidt dit tot een grotere verwerkingssnelheid, geen onnodige afstemming, betere bescherming van de budgethouder en zorgverlener en een hogere kwaliteit.

Het gebruik van een standaardcontract of modelovereenkomst is vanuit de keten momenteel niet juridisch afdwingbaar. De budgethouder heeft met de zorgverlener middels de ZOK een privaatrechtelijke relatie. Ondanks dit bezwaar zal de keten de zorgverleners en budgethouders moeten 'verplichten' om de modelovereenkomsten te gebruiken. De SVB biedt al modelovereenkomsten aan die zijn getoetst met zorgverleners en budgethouders en in bijna alle situaties bruikbaar zijn. Het gebruik van modelovereenkomsten maakt het doen van een arbeidsrechtelijke toets ook een stuk eenvoudiger omdat de arbeidsrechtelijke situatie direct zichtbaar is op de ZOK.

De modelovereenkomsten bieden ook juridische bescherming voor de budgethouder bij een conflict met de zorgverlener. Omdat de budgethouder over het algemeen geen inkoopexpert of jurist is, is deze bescherming via deze contractvoorwaarden aansluitend bij het PGB zeer waardevol.

Voorstel: Gebruik van combinatiecontracten verminderen

Bij een combinatiecontract levert een zorgverlener diensten die bekostigd worden uit verschillende budgetten. Betalingen moeten hierdoor verdeeld worden.

Het gebruik van combinatiecontracten moet alleen nog toegestaan worden indien de zorgverlener afdrachtplichtig is. Het is alleen mogelijk dat de werkgever met één medewerker twee (of meer) arbeidsovereenkomsten sluit indien de zorgverlener in deeltijd werkt op twee functies die in veel opzichten van elkaar verschillen. Dit zal niet gelden voor zorgverleners in dienst van de budgethouder, waardoor voor deze groep het combinatiecontract mogelijk moet blijven. Het merendeel van de combinatiecontracten is een combinatie tussen Zvw en een andere wet. Alle combinatiecontracten met Zvw zijn afdrachtplichtig. Door het gebruik van modelovereenkomsten en zoveel mogelijk vaste maandbedragen is de splitsing van declaraties te voorkomen.

In de gevallen waar de zorgverlener niet afdrachtplichtig is (ZZP'er of zorginstelling) worden combinatiecontracten niet meer toegestaan. Dit om te voorkomen dat de bedragen op declaraties gesplitst moeten worden over de verschillende wetten. Dit is tijdsintensief en foutgevoelig. In deze gevallen dient de zorgverlener per wet een contract op te stellen.

Voorstel: Stimuleer gebruik vaste maandbedragen / salarissen

Het gebruik van vaste periodieke uitkeringen dient gestimuleerd te worden. Het grote voordeel voor de budgethouder en de zorgverlener is dat na registratie van de ZOK de betalingen automatisch voldaan worden. Het terugbrengen van het aantal maandelijkse declaraties voorkomt kosten en ontlast daarnaast de SVB.

Uiteraard is dit niet in alle gevallen mogelijk, bijvoorbeeld niet wanneer er een grote variëteit is in grootte van de zorgvraag. Ook zal je moeten bewaken dat budgethouders de kwaliteit en geleverde inzet van zorgverlener afdoende kunnen bewaken. Dit omdat in het verleden vaste maandbedragen geleid hebben tot bovenmatige uitnutting van budgetten door frauduleuze zorgverleners. Het gebruik van vaste maandbedragen, eventueel met een resultaatafspraak, moet op initiatief van de budgethouder ontstaan.

Vanuit het toezicht van de Nederlandse Zorgautoriteit (hierna: NZa) is het gebruik van maandbedragen volgens ZN beperkt voor de budgetten via de zorgkantoren. Betaling van zorg en/of ondersteuning dient altijd achteraf op basis van geleverde eenheden maal tarief gedeclareerd te worden. Wij adviseren om af te stemmen wat de mogelijkheden zijn. Denk hierbij aan het gebruik van een jaargemiddelde inclusief correcties voor bijvoorbeeld vakantie. Mogelijk kan gekozen worden voor

11 vaste maandbedragen en een correctie in december voor kleine afwijkingen in geleverde aantallen gedurende het jaar. Grote afwijkingen leiden tot aanpassing van het maandbedrag gedurende het jaar. Ook wijziging van de onderliggende regelgeving kan onderzocht worden.

Voor instellingen die nu nog gebruikmaken van verzamelfacturen kan het gebruik van maandbedragen, mits de budgethouder akkoord is, een oplossing zijn. Risico is dat er uren worden betaald die niet geleverd zijn. De budgethouder kan minder regie voeren op de geleverde zorg en/of ondersteuning door gebruik van maandbedragen.

Voorstel: Afschaffen controle op maximumuurtarief

In de huidige systematiek bestaan er maximumuurtarieven op individueel contractniveau. Het gebruik van maximale uurtarieven heeft nu als doel om te voorkomen dat er te veel betaald wordt aan zorgverleners. Het gebruik van maximumuurtarieven leidt in de praktijk tot knelpunten in de betalingen aan zorgverleners bij afwijkingen. Het maximumuurtarief vastgesteld door de gemeente of het zorgkantoor is niet altijd gelijk aan het tarief dat overeengekomen is tussen de zorgverlener en de budgethouder.

Wanneer een zorgverlener een vast bedrag per maand krijgt, dient de SVB dit om te rekenen naar een uurtarief om te toetsen of het maximumuurtarief overschreden wordt. Een voorbeeld waar de omrekening misgaat zijn omrekeningen op basis van werkbare uren in een maand. De maand februari heeft minder werkbare uren. Bij berekening van het vaste bedrag in de maand februari naar een uurtarief is dit hoger dan in een maand met meer werkbare dagen. Dit berekende uurtarief kan hoger zijn dan het maximale tarief doorgegeven door het zorgkantoor of de gemeente en dan kan er niet uitbetaald worden. De maand erop kan het zijn dat hetzelfde bedrag wel uitgekeerd wordt, omdat deze meer werkbare uren kent.

Het voorstel is om het maximumtarief af te schaffen in het administratiesysteem. De budgethouder dient geïnformeerd te worden door de verstrekker, bij bespreking van het budgetplan en de ZOK's, dat afwijking van een voorgesteld tarief als consequentie kan hebben dat er zelf mogelijk bijgestort dient te worden. Dit omdat het budget bij een gelijk aantal uren als in de indicatie niet toereikend is. Dit gaat dan via een vrijwillige storting. Het is ook mogelijk dat een budgethouder kiest om de duurdere, en zo mogelijk kwalitatief betere, ondersteuning in te kopen waardoor het aantal benodigde uren lager is dan geïndiceerd. Het lagere aantal uren ondersteuning compenseert dan het hogere tarief, waardoor de budgethouder toch uitkomt met het budget. In dat geval is een vrijwillige storting niet nodig. Het merendeel van de budgethouders zal naar verwachting voor deze optie kiezen.

De meerwaarde van het aanhouden van het maximumtarief vanwege de beperking van fraude is beperkt. Declaraties zijn gebaseerd op een uurtarief (P) maal een hoeveelheid (Q) geleverde zorg of ondersteuning. ZOK's waarin een tarief vermeld is dat buitenproportioneel hoog is zonder goede onderbouwing kunnen door de gemeente of het zorgkantoor afgekeurd worden. De gemeente en de zorgkantoren zijn in het voorgestelde proces verantwoordelijk voor het beoordelen van de ZOK en de wijzigingen hierop. Monitoring op uitnutting van het budget gedurende de budgetperiode dient plaats te vinden door gemeenten en zorgkantoren om bij te kunnen sturen en de budgethouder te kunnen adviseren. De SVB toetst iedere betaling met de ZOK en de daarin vermelde tarieven.

Voorstel: Per wet één budget

De gemeenten kennen budgetten toe op basis van zorgindicaties binnen de zorgwetten. Op dit moment is het voor de SVB niet mogelijk om de TKB's op zorgfunctieniveau te volgen. Deze budgetten worden nu tijdelijk, door gemeenten, samengevoegd tot één budget per wet. De wens van de gemeenten is om zo snel mogelijk te komen tot de mogelijkheid om uitnutting te volgen per beschikking of zorgindicatie. Een budgethouder kan dan in plaats van één budget meerdere deelbudgetten beschikt krijgen, waaruit hij de ondersteuning moet declareren. Gemeenten hebben volgens de VNG de behoefte om te kunnen sturen op de kosten op zorgfunctieniveau en ook om effecten van het PGB te beoordelen. Inzicht in kosten dient daarom meer detailniveau te verschaffen dan de kosten per wet.

Het in de toekomst organiseren van administratie op beschikkingen levert veel extra mutaties op, vergroot de kans op fouten en beperkt de autonomie van de budgethouder. Het is ons advies om de budgethouder binnen het totaalkader zelf de vrijheid te geven in hoe de ondersteuning precies ingevuld gaat worden en dit niet administratief af te bakenen. Een belangrijk doel van het PGB is om de budgethouder keuzevrijheid te geven en de administratieve lasten te verlichten. Verdere differentiatie van de budgetten staat haaks op beide doelstellingen. Het toekennen van een budget in plaats van meerdere budgetten per budgethouder binnen één wet maakt het proces voor de SVB een stuk eenvoudiger. Het risico dat betaald wordt op een verkeerd budget is lager, het aantal budgetten is fors minder evenals de mutaties hierop.

Gemeenten zouden bij de inrichting van hun sturing en bekostiging gestimuleerd moeten worden om een PGB als maatwerkarrangement te zien. De uitnutting zou men op PGB-niveau kunnen volgen en de uitkomsten worden met de budgethouder geëvalueerd. De sturing zit vooraf en kan buiten het systeem georganiseerd worden. Vanuit de indicatiegesprekken en voorafgaand aan de toewijzing is een passend budget op te stellen door de gemeente, naast de goedkeuring van de ZOK. Dit is in relatie te brengen met de reguliere kosten bij Zorg in Natura (en zal lager zijn). Ook kan het bestaan uit individuele beschikkingen per ondersteuningsvorm, in een modulaire opbouw. Met elkaar kan het uiteindelijk leiden tot een totaalbudget in de Wmo of de Jeugdwet.

Op PGB-niveau is controle wel te organiseren. Met de budgethouder is een budgetplan opgesteld en de zorgcontracten dienen gefiatteerd te worden, dus er is voldoende controle mogelijk vanuit de gemeente. Ook zou de gemeente op zorgfunctieniveau kunnen terugredeneren als de uitnutting van het totale PGB bijvoorbeeld 80% van de TKB's is. Hoewel de onderverdeling niet exact bekend is, kan de uitnutting naar rato van de oorspronkelijke TKB's worden teruggerekend door gemeenten om tot redelijke schattingen te komen.

Toekomstscenario

De wens bestaat bij de budgethouder en de SVB om te komen tot één budget ongeacht de wet vanwaaruit de financiering komt. Een Zvw-'budget' vanuit de zorgverzekeraar kan opgeteld worden bij het Wmo-budget van de gemeente en bij de SVB geregistreerd worden als één totaalbudget waaruit gedeclareerd kan worden door de budgethouder. Verrekening met de verstrekker gaat op basis van de bestedingen naar zorgsoort of naar rato van de hoogte van het budget. Dit scenario biedt de budgethouder meer vrijheid ten aanzien van de invulling van zijn zorgbehoefte en maakt de administratie een stuk eenvoudiger voor de SVB. Dit scenario is afhankelijk van wetswijzigingen en onderzoek binnen de keten, dus vooralsnog niet realiseerbaar op de korte termijn.

Voorstel: Spreiden herindicaties TKB

De indicaties van de huidige overgangscliënten eindigen bijna allemaal op 31 december 2015. Dit jaar dienen deze door de gemeenten opnieuw geïndiceerd worden. Herindicaties kosten de gemeente veel tijd. Er vindt een keukentafelgesprek plaats en de budgethouder maakt een nieuw budgetplan dat beoordeeld dient te worden.

Om te voorkomen dat in de toekomst dit nogmaals gebeurt, raden wij aan om de einddata van de indicaties te spreiden. Door kritisch te kijken naar de huidige zorgindicaties kan een spreiding bepaald worden. Voor een indicatie Wmo kan de einddatum vaker verder in de toekomst liggen dan voor ondersteuning vanuit de Jeugdwet. Door de spreiding kunnen de werkzaamheden evenwichtiger verdeeld worden.

Voorstel: Verlenging TKB zonder herindicatie

Vanwege het grote aantal herindicaties dit jaar bestaat er een risico dat niet alle gemeenten tijdig de beschikking voor 2016 kunnen afgeven. Om te voorkomen dat zorgverleners niet betaald kunnen worden in 2016 vanwege achterstanden bij de gemeenten stellen wij voor om een TKB af te geven op basis van bijvoorbeeld het budget 2015. Deze TKB, waarvoor nog geen herindicatie is vastgesteld,

wordt aangeleverd door de verstrekker aan de SVB en in de loop van het eerste kwartaal 2016 vervangen door de vastgestelde TKB 2016. De gemeente verzendt een brief met de verwachte datum vaststelling van de TKB voor 2016 en informeert de budgethouder dat een budget zonder herindicatie toegekend word voor de eerste periode van 2016. De ingangsdatum van het definitieve budget dient gelijk te zijn aan de einddatum van het eerder afgegeven budget.

Voorstel: Eenduidige invoer gebroken maand TKB door samensmelten

Een deel van de budgetten eindigt niet aan het einde van de maand. Als een budget eindigt per 17 mei en een nieuw budget wordt ingevoerd per 18 mei dan levert dat in het huidige proces problemen op. De huidige inrichting van het systeem kan slechts één actief budget aan per wet. Een factuur over de hele maand mei kan niet betaald worden uit beide budgetten. Het systeem wordt hierop aangepast, maar tot die tijd kunnen door het zogenaamde samensmelten van budgetten de problemen met uitbetalingen voorkomen worden.

Door het nieuwe budget in te laten gaan op de eerste van de maand en het oude budget te beëindigen per de laatste dag van de maand ervoor worden problemen met uitbetalingen voorkomen. De verstrekkers dienen hiervan allemaal op de hoogte te zijn en de SVB monitort of de budgetten de juiste startdatum hebben. De SVB kan ook de einddatum van het oude budget wijzigen, zodat deze aansluit. Wanneer het toegekende bedrag van het oude budget gewijzigd dient te worden op basis van de gewijzigde einddatum dient dit via de verstrekker aangeleverd te worden.

Bij de Wlz wordt de ingangsdatum bepaald door de ingangsdatum van de indicatie afgegeven door CIZ. Zorgkantoren lossen dit op door de budgetperiodes samen te voegen in één TKB met ingangsperiode 1 januari of het begin van een maand.

Voorstel: Gebroken maandproblemen TKB

In het vorige voorstel is een werkwijze voorgesteld om de gebroken maand problematiek door middel van samensmelten op te lossen, omdat het administratiesysteem Treks hier nog niet mee kan omgaan. De SVB dient haar systeem aan te passen zodat het mogelijk is dat twee budgetten gedurende een maand actief zijn en de betalingen over beide budgetten verdeeld wordt.

Voorstel: Afspraken over standaard digitale gegevensuitwisseling naleven

Door met de ketenpartijen af te spreken dat er één format gehanteerd wordt en dat andere niet geaccepteerd worden door de ontvangende partij zal de gegevensuitwisseling sneller en met minder fouten verlopen. Dit geldt voor alle soorten gegevensuitwisseling binnen de keten. Momenteel zijn dergelijke afspraken meestal wel gemaakt, maar houdt men zich hier onvoldoende aan waardoor extra werk gevraagd is en de kans op het ontstaan van fouten toeneemt.

4.2.2 Digitaliseren van werkprocessen

Het is voor budgethouders mogelijk om de declaraties digitaal te verzenden naar de SVB. In het ontwerp van de processen is uitgegaan van een 50% aandeel digitale aanlevering. Dit is echter teruggelopen door de problemen en stijgt langzaam weer. Het aantal digitaal ingediende declaraties is nu ongeveer 30% (eind juni 2015). Uit rapportages van de SVB is op te maken dat de verwerking van deze declaraties bij de SVB veel sneller gaat dan declaraties aangeleverd per post. Een digitaal aangeleverde declaratie is al direct gekoppeld aan de juiste zorgverlener, het juiste budget en de juiste budgethouder. Daarnaast is het format uniform aan dat van de SVB, waardoor de uitval veel lager is.

Voorstel: Stimuleer het gebruik van Mijn PGB en verlang op termijn digitale verzending facturen

Stimuleer het gebruik van Mijn PGB (portal van de budgethouder) bij de budgethouders door communicatie en het opvolgen van de wensenlijst opgesteld door Per Saldo. Mijn PGB kan op veel punten verbeteren. Zo is er nu geen mogelijkheid om facturen te corrigeren. De *'help-functies'* zijn onvoldoende en ook ontbreekt terugkoppeling bij verzending. Wanneer nu een factuur verzonden

wordt komt er geen melding dat deze ontvangen is of dat deze verwerkt gaat worden. Hierdoor worden facturen voor de zekerheid ook met de post verzonden. Wij adviseren deze aanpassingen zo snel mogelijk door te voeren, om het aandeel digitale facturatie te vergroten.

Toekomst

Op termijn dienen alle facturen digitaal ingediend te worden, tenzij een budgethouder kan aantonen dat dit onmogelijk is vanwege zijn beperkingen. Digitaal factureren heeft als positief neveneffect dat het gebruik van verzamelfacturen niet meer mogelijk is. Voordat deze doelstelling gerealiseerd kan worden, zal Mijn PGB gebruiksvriendelijker moeten worden ingericht en juiste informatie dienen te bevatten.

Voorstel: Aanlevering ZOK via Mijn PGB

Om het gebruik van modelovereenkomsten te stimuleren adviseren wij om op termijn budgethouders de mogelijkheid te geven om een gestandaardiseerd ZOK digitaal op te stellen in Mijn PGB. De papieren versie zoals deze nu verzonden wordt komt dan te vervallen. De zorgverlener kan de opgestelde versie via een digitale handtekening ondertekenen of een uitgeprinte versie ondertekenen. Middels een geautomatiseerde workflow gaat de geregistreerde overeenkomst naar het zorgkantoor of de gemeente die deze kan toetsen. Digitale invoer van de ZOK door de budgethouder geeft de mogelijkheid om bij invoer via het systeem controles uit te laten voeren en adviezen te geven. Dit is een volgende stap ten aanzien van het voorstel om de papieren ZOK te laten registreren door de verstrekker. De processtappen zijn gelijk, echter verder gedigitaliseerd.

Voorstel: Ontwikkel een portal voor zorgverleners

Geef de zorgverleners in de toekomst ook de mogelijkheid om middels een portal vergelijkbaar aan Mijn PGB zelf digitaal declaraties in te dienen. Hiervoor is een manier van inloggen benodigd voor zorginstellingen anders dan DigiD voor niet-natuurlijke personen. Door digitale aanlevering dwing je het juiste format af, stimuleer je het digitaal factureren en is de zorgverlener minder afhankelijk van de budgethouder. Dit heeft ook effect in reductie van fouten en doorlooptijd in de afstemming tussen zorgverlener en budgethouder. Uiteraard dient de budgethouder de declaratie wel zelf te beoordelen (al dan niet goed te keuren) in Mijn PGB voordat deze betaalbaar wordt gesteld. Dit vanuit het uitgangspunt van regie, maar ook om malafide zorgverleners geen extra ruimte te bieden.

4.2.3 Werken volgens het ‘first time right’-principe

Binnen het proces Trekkingsrecht PGB is er veel uitval door onjuiste of incomplete aanvoer vanuit de budgethouders, administratieve fouten in de keten of verkeerde interpretaties. Het systeem kent nu onvoldoende controles om onnodige fouten bij invoer te voorkomen, omdat in de huidige praktijk het uitvoeren van betalingen voorrang heeft gekregen en de interne controle noodgedwongen is geparkeerd. Voor de goede orde dient te worden opgemerkt dat de SVB wel beschikt over diverse werkinstructies, functiescheidingen en loggingmechanismen, maar dat de samenhang daartussen nog verder verbeterd kan worden. Daarnaast ontbreken beschrijvingen van de administratieve organisatie en interne controles (AO/IC-beschrijvingen) bij de reguliere processen. Kortom, de huidige proces- en systeeminrichting maakt het moeilijk om één klantcontactmoment optimaal te benutten of een binnengekomen transactie in één keer goed te verwerken.

Voorstel: AO/IC op orde (voorkom onvolkomenheden door juiste balans in AO/IC-maatregelen)

Wij adviseren de formele AO/IC-beschrijvingen op zeer korte termijn weer op te pakken, en op basis van risicoanalyses de aanwezige beheersingsmaatregelen in elk proces te analyseren op doeltreffendheid dan wel aan te scherpen waar nodig. Belangrijk is om hierin een juiste balans te vinden tussen procedurele waarborgen (zoals opleidingen, werkinstructies, manuele controles) en geautomatiseerde waarborgen (zoals door het systeem afgedwongen workflows of verbandscontroles, functiescheidingen, controle queries en loggingmechanismen). Dit AO/IC-handboek kan vervolgens de basis vormen van interne beleidsstukken, beheerprocedures,

mandateringen, risicobeheersing en kan kaderstellend zijn voor nog op te stellen service level agreements.

De budgethouders dienen op termijn een systeem te krijgen dat hen echt ondersteunt bij de administratie van hun PGB. Dit kan alleen wanneer zij beschikken over betrouwbare overzichten van het budget, de uitnutting, en de status van hun facturen en zorgcontracten. Door de mutaties als gevolg van de herstelacties van terugvalscenario's, zijn de huidige uitnuttingsoverzichten in Mijn PGB nu in veel gevallen onjuist of onnavolgbaar voor de budgethouder.

Voorstel: Voorkomen dubbele verzending broninformatie gemeenten naar CAK en SVB

Het CAK en de SVB ontvangen beide en separaat van elkaar informatie over de beschikkingen vanuit gemeenten. Het CAK gebruikt de informatie voor het bepalen van de eigen bijdrage en ontvangt informatie van gemeenten binnen het PGB en de Zorg in Natura. Gemeenten kunnen dit in een portaal invoeren of aanleveren in een apart bestand. De SVB ontvangt alleen de informatie van gemeenten voor het PGB. De informatie zou vanuit gemeenten in één keer aangeleverd kunnen worden waarbij het meervoudig wordt gebruikt.

Vanwege het feit dat het CAK ook informatie verlangt buiten de PGB's is een aanlevering van gemeenten aan de SVB en daarna het CAK niet logisch. Andersom zou mogelijk wel kunnen. Informatie uit beschikkingen die gemeenten bij het CAK brengen kan voor het PGB-deel bij de SVB worden gebracht via uitwisseling van CAK naar SVB. Deze laatste optie sluit niet aan bij het gelijktijdig aanleveren van de TKB en ZOK's aan de SVB door de gemeente, maar kan als alternatief dienen om de gegevensstroom meer te stroomlijnen.

Omdat het op dit moment belangrijk is dat SVB en gemeenten de dialoog op hun uitwisseling intensiveren en om geen vragen op te roepen rondom rechtmatigheid is dat voor de korte termijn niet de beste optie. Mogelijk is geautomatiseerde uitwisseling via het Gemeentelijk Gegevens Knooppunt (GGK) op termijn voor gemeenten, SVB en CAK goed mogelijk. Op dit moment zou er wel winst kunnen zitten in het afstemmen van het format dat het CAK en de SVB beide gebruiken. Als dit gelijk is, kunnen gemeenten het bestand dat wordt gebruikt voor het CAK vervolgens voor het PGB-deel aan de SVB versturen. Voor de korte termijn is dit geen oplossing, maar in de toekomst kan door verdere digitalisering vanuit de gegevens van het CAK de benodigde informatie voor de SVB gegenereerd worden.

Voorstel: Herziening berekeningswijze eigen bijdrage CAK bij PGB

Het CAK draagt zorg voor het vaststellen, het opleggen en innen van de eigen bijdrage. De eigen bijdrage voor het PGB wordt voor de Wlz gebaseerd op de ingangsdatum toekenning PGB en voor de Wmo 2015 op het per periode toegekend PGB. De hoogte van de eigen bijdrage is daarnaast afhankelijk van inkomen en vermogen binnen een huishouden en leeftijd.

Voor de Wmo wordt op basis van het toegekend PGB bepaald wat de eigen bijdrage is. De benodigde gegevens over het toegekend PGB ontvangt het CAK van de gemeente. De eigen bijdrage Wmo wordt vierwekelijks betaald door de budgethouder.

Als een correctie wordt gedaan op het toegekend PGB en deze van invloed is op de eigen bijdrage, geeft de gemeente dit door aan het CAK. Het CAK rekent dan op basis van het gewijzigde toegekend PGB een nieuwe eigen bijdrage uit en verrekent dit met het reeds ontvangen of nog verschuldigde bedrag aan eigen bijdrage. Dit geldt niet bij de eigen bijdrage op grond van de Wlz: eigen bijdrage PGB en Zorg in Natura is daar ongeacht de besteding van zorg.

Niet alle gemeenten werken volgens deze manier. Wij stellen voor de langetermijnverbeteringen voor dat het CAK actief nagaat of de eigen bijdrage bijgesteld dient te worden op basis van de werkelijke uitgaven door de budgethouder.

In gevallen waar de combinatie van zorggebruik en inkomen leidt tot een noodzaak tot bijstelling is verrekening door het CAK van toepassing. Hiervoor kan een directe relatie gemaakt te worden tussen de SVB en het CAK. De SVB levert overzichten aan per budgethouder op jaarbasis met de werkelijke uitgaven voor zorg. Op basis hiervan stelt het CAK vast of de eigen bijdrage wijzigt of niet.

Voorstel: Informatiepakket nieuwe budgethouder

Het blijkt dat budgethouders in sommige gevallen niet afdoende ingelicht worden. Er worden fouten gemaakt door de budgethouder die eenvoudig voorkomen kunnen worden door een budgethouder beter te instrueren. Door in kaart te brengen aan welke informatie het momenteel schort kan het informatiepakket beter afgestemd worden op de behoefte van een budgethouder.

4.3 Optimalisatie van systemen en synchronisatie van informatie op de korte termijn

Voor de uitvoering van het Trekkingsrecht PGB maakt de uitvoeringsorganisatie SSP gebruik van de gebruikersportalen (Mijn PGB, MijnWlz en MijnWmo) en de backofficesystemen (Treks en DBS).

De door SSP verwerkte gegevens worden ‘s nachts met behulp van geautomatiseerde batchverwerkingen vanuit de backofficesystemen naar de gegevensopslag bij de gebruikersportalen overgezet. Via de drie gebruikersportalen worden de budgethouders, gemeente en zorgkantoren in staat gesteld om hun verwerkte gegevens en betalingen te raadplegen.

In de huidige problematiek kent het SSP behoorlijke uitdagingen bij het optimaal inzetten van de aanwezige backofficesystemen, Treks en DBS. Dit hangt samen met de verwerking van onjuiste of onvolledige gegevensaanleveringen, te lang doorlopende batchverwerkingsprocessen en het bewust inactiveren van interne systeemcontroles om noodzakelijke (spoed)betalingen te laten plaatsvinden. Deze problematiek reflecteert zich tevens in de ontwikkelagenda van de IT-systemen, die omwille hiervan is beperkt tot hetgeen nodig is om de betalingen doorgang te laten vinden.

Voor de korte termijn adviseren wij aandacht te hebben voor reeds bekende quick wins, maar ook een maatregel die voorkomt dat onoverzienbare werkvoorraden ontstaan en een maatregel die bestandsfouten in bulkaanleveringen vanuit gemeenten en zorgkantoren tegengaat.

4.3.1 Synchroniseren van batchverwerking

In februari 2015 hebben diverse metingen plaatsgevonden gericht op de doorlooptijden van diverse batchverwerkingsprocessen, met name gericht op de exportbatch naar de gegevensopslag voor de webportalen en de aanroeptijden van de webportalen zelf. Hieruit zijn geen relevante bijzonderheden naar voren gekomen. Echter, er is wel geconstateerd dat de boekhoudbatchverwerking, voor wat betreft de transacties tussen Treks naar DBS niet binnen het gewenste tijdraam, van 21.00 tot 07.00 uur, blijft. SVB heeft dit zelf nader onderzocht en signaleerde een doorlooptijd van circa 21 uur, en heeft dit als onacceptabel aangemerkt. Als gevolg van dergelijke doorlooptijden worden de financiële gegevens niet juist, volledig en tijdig bijgewerkt, waardoor het verwerken van journaalposten en betalingen niet tijdig kan plaatsvinden en verschillen kunnen ontstaan tussen de in de portalen gepresenteerde financiële gegevens en de werkelijke afhandeling. Gebleken is dat de oorzaak van lange doorlooptijd te wijten is aan de toegenomen complexiteit in Treks en de wijze waarop de batch omgaat met eventuele fouten.

Voorstel: Opnieuw opbouwen boekhoudbatch en terugbrengen doorlooptijd

SVB is reeds gestart met het verbeteren van de performance van de boekhoudbatch. Navolgend wordt deze batch job opnieuw opgebouwd, zodat de omgang met eventuele fouten niet leidt tot gehele afkeur van de batch job. Verwachte realisatie van de aangepaste boekhoudbatch is nog niet duidelijk.

4.3.2 Herstellen van basisadministratie

Door de noodgrepen die zijn gedaan om spoedbetalingen mogelijk te maken, zijn in Treks en DBS sommige systeemcontroles bewust geïnactiveerd om het voorbereiden van betalingen mogelijk te maken. Verder heeft de aanlevering en het verwerken van TKB's uitdagingen gekend en zijn deze in veel gevallen met terugwerkende kracht in het systeem gezet. Daarnaast blijkt dat niet alle geplande functionaliteit in Treks aanwezig was per 1 januari 2015, voorbeelden hiervan zijn 'ziekengeld' en 'vrijwillige storting', waardoor buiten de systemen om ziekengeldberekeningen zijn gemaakt en later in Treks zijn ingevoerd. Ziekengeld is een compensatie voor de betalingen aan de zieke zorgverlener vanuit het budget van de budgethouder. De SVB vult het budget aan ter hoogte van de uitkeringen aan de zieke zorgverlener. De budgethouder kan hierdoor gedurende de ziekteperiode een andere zorgverlener inhuren.

Hiergenoemde activiteiten hebben mogelijk geleid tot vervuiling in onderliggende databases, waardoor fouten kunnen optreden in de interpretatie en verwerking van declaratie- en betalingsgegevens.

In het herstelplan is er aandacht om de basisadministratie weer afdoende op orde te brengen. Er ligt wel een relatie met het verbeterplan. Nog los van de manieren waarop de transitie van herstel naar het verbeterde basisproces loopt, is het van belang dat de basisadministratie zodanig hersteld is dat declaraties met de juiste budgetten verrekend worden, betalingsprocessen met trekking tot ziekengeld en reiskosten uitgevoerd worden en dat eerder uitgevoerde spoedbetalingen traceerbaar zijn in de administratie van een individuele budgethouder.

4.3.3 Signalering budgetoverschrijding / voorkomen afrekeningen

In het tweede deel van 2015 zullen door de huidige problematiek de budgetten van de budgethouders mogelijk sneller uitgeput raken dan in een regulier uitvoeringsjaar. Dit is het gevolg van de ambtshalve toegekende budgetten die nu gecorrigeerd worden naar de werkelijke toekenning van het zorgkantoor of de gemeente. Deze toekenning kan lager zijn dan de ambtshalve toekenning, waardoor na correctie te weinig overblijft om gedurende de budgetperiode gelijkblijvend te betalen aan de zorgverleners. In enkele gevallen zal zelfs al een vordering ontstaan, omdat het nieuwe budget lager is dan de reeds uitgevoerde betalingen uit het ambtshalve budget.

Gezien de huidige commotie en media-aandacht, is het belangrijk om verwachtingen bij de budgethouders en andere ketenpartijen tijdig(er) te managen en of bij te stellen. Volgens het oorspronkelijke proces, dat gebruikmaakt van het fysieke declaratieverkeer, is de SVB verplicht om een melding te verstrekken aan de budgethouder wanneer een declaratie niet uitbetaald kan worden, inclusief een reden. Onvoldoende budget is hier één van. De huidige gebruikersportalen bieden deze functionaliteit nog niet, terwijl deze voorzieningen zich juist meer lenen voor dit berichtenverkeer.

Huidige gebruikersportalen presenteren budgetoverzichten en verwerkte betalingen. Dit is een passieve vorm van informeren. Gezien het rumoerige invoeringsjaar, en de kwetsbare doelgroep, kan overwogen worden om bij een (op handen zijnde) budgetoverschrijding de budgethouder actief te informeren. Dit kan door het presenteren van grafische overzichten van de uitnutting van het budget, of door het toesturen van waarschuwingsberichten of meldingen bij transacties. Voor het indienen van digitale declaraties kan zelfs worden overwogen om bepaalde gebruikersfuncties te blokkeren bij budgetoverschrijding. Tevens kan de mogelijkheid worden geboden om een vrijwillige storting te doen.

4.3.4 Beperken flexibiliteit in aanleg werkvoorraden Treks

De werkvoorraden worden in het primaire registratiesysteem Treks bijgehouden. Bij een mogelijk onjuiste of onvolledige verwerking van een bericht kan een medewerker Trekkingsrecht PGB deze taak via Treks toewijzen aan een expert-medewerker, zodat dit bericht met een correctie alsnog kan worden ingevoerd en worden verwerkt. Dit toewijzen, inclusief een bepaalde beweegreden, wordt binnen de SVB het koppelen aan een workflow genoemd. Gebleken is dat in het huidige Treks geen beperking is gesteld aan het definiëren van workflows; in de praktijk zijn er meer dan honderd workflows gecreëerd. Verder laat deze huidige functionaliteit niet toe om bij niet-tijdige afhandeling, het betreffende bericht weer terug in de centrale werkvoorraad op te nemen. Als gevolg hiervan wordt het tijdig afhandelen bemoeilijkt, en blijven werkvoorraden lastig beheersbaar.

Ter voorkoming van invoerfouten, het verwerken van dubbelingen of onvolledigheden en overzienbare werkvoorraden van aangehouden berichten, dient de SVB te inventariseren of het huidige registratiesysteem wel voldoende sturing biedt om de juiste, volledige en tijdige gegevensverwerking van berichten te faciliteren. Wij adviseren om in Treks het aanmaken van workflows te beperken tot hetgeen nodig is om te differentiëren tussen expertteams.

Verder beschikken andere ‘enterprise resource planning’-systemen in de markt, die veelal bij grote en middelgrote industriële bedrijven worden ingezet, vaak over zogenaamde workflowmodules. Enerzijds faciliteren deze modules de gebruiker door het beperken van het aantal mogelijke transacties of keuzemogelijkheden, anderzijds bevatten deze modules vaak mogelijkheden om ‘onder water’ allerlei systeemcontroles af te dwingen en daarmee invoerfouten of onvolledigheden te voorkomen voordat een bericht naar een volgende fase gaat.

4.3.5 Faciliteren van betrouwbare gegevensuitwisseling

Op dit moment leveren gemeenten de noodzakelijke gegevens voor de uitvoering van Trekkingsrecht PGB niet allemaal op de juiste manier aan. In sommige gevallen komt dit doordat de gebruikte software niet voldoet aan daaraan te stellen eisen. Verder zijn gemeenten ook niet verplicht om hier gebruik van te maken. Door het onjuist, onvolledig of niet tijdig toesturen van TKB’s, of mutaties hierin, kan de budgethouder het risico lopen dat betalingen onjuist, onvolledig of niet tijdig kunnen worden uitgevoerd door de SVB.

Voor de uitvoering van de Wlz, Jeugdwet en Wmo is een landelijke infrastructuur aanwezig die het digitale berichtenverkeer ondersteunt. Deze infrastructuur bestaat uit de knooppunten voor onder meer Wmo-aanbieders (VECOZO Schakelpunt, VSP) en gemeenten (Gemeentelijk Gegevensknooppunt, beheerd door het Inlichtingenbureau), met RINIS als intermediërend knooppunt. VECOZO voorziet in het digitaal schakelpunt voor het berichtenverkeer tussen de zorgkantoren en de zorgaanbieders. Het Gemeentelijk Gegevensknooppunt regelt sinds 1 januari 2015 de gegevensuitwisseling van gemeenten met diverse ketenpartijen en landelijke instanties.

Wij adviseren om het digitale berichtenverkeer rondom het Trekkingsrecht PGB hiervan onderdeel te maken, en daarbij gebruik te maken van de voorzieningen waarmee digitale berichten onderweg gecontroleerd kunnen worden op het voldoen aan landelijke gegevenstandaarden. Effect hiervan kan zijn dat de verwerking van ontvangen berichten bij de SVB wordt tegengegaan. Indien zorgaanbieders in de toekomst ook zelf berichten gaan sturen die weerslag hebben op het Trekkingsrecht PGB, geeft deze infrastructuur tevens de mogelijkheid om de verzender nader te authenticeren op basis van AGB-code of gemeentecode, waarmee potentieel onrechtmatige verstrekkingen nog verder traceerbaar zijn naar instanties of individuen.

4.4 Optimalisatie van systemen en synchronisatie van informatie op de middellange termijn

4.4.1 Efficiënt en vraaggestuurd doorontwikkelen

De snelheid en doeltreffendheid van het doorontwikkelen is afhankelijk van de prioritering door de bestaande Change Advisory Board (CAB). Daarin vindt prioritering plaats. Vanuit de ontstane situatie is gebleken dat deze onvoldoende in staat is om gebruikerswensen te vertalen naar heldere en concrete eisen voor de uitwerking en planning bij het SVB IT-bedrijf (ITB). Hieruit volgt het risico dat er ongewenste vertragingen ontstaan op punten die al lang wachten en dat er vooral aandacht is voor de gewenste aanpassingen vanuit de diverse ketenpartijen. De prioritering van de gewenste wijzigingen vindt nu plaats door de SVB, waarbij de overige partijen hierop onvoldoende invloed en zicht hebben. De SVB stelt prioriteiten ook bij vanwege onderhoud of incidenten die de stabiliteit van het IT-systeem beïnvloeden, terwijl deze zaken niet op de CAB-lijst voorkomen. Er dient een duidelijk proces voor prioritering binnen de keten vastgesteld worden.

Gezien de positie van de SVB, als uitvoeringsorganisatie en beheerder van de basisadministratie, is het voor de doorontwikkeling van haar backofficesystemen relevant om toekomstige veranderingen in wet- en regelgeving of vanuit afspraken met ketenpartijen, tijdig en controleerbaar om te zetten naar concrete functionele eisen. Door te investeren in businessanalisten die dit soort ontwikkelingen en beleidsuitgangspunten kunnen vertalen naar concrete functionele eisen, kan de uitvoering en besluitvorming van de huidige CAB-overlegstructuur doelmatig en efficiënt plaatsvinden. Tevens kan men sturen op acceptatiecriteria, en kan het terugdraaien van oplossingen die via het agile-systeemontwikkelproces zijn ontwikkeld, worden beperkt. Verder kan de SVB overwegen om op basis van lean principes te onderzoeken welke wijziging onnodige informatiestromen en/of gegevensuitwisselingen voorkomt.

4.4.2 Gebruikersportalen op maat

Gebleken is dat de huidige gebruikersportalen zijn ontwikkeld met minimale inzet van representatieve testgroepen. Daar waar het voor andere sociale diensten binnen de SVB gebruikelijk is om software-aanpassingen structureel te testen met representatieve gebruikersgroepen, heeft dit bij de doorontwikkeling van het Trekkingsrecht PGB niet plaatsgevonden. Hierdoor ontstaat het risico op een beperkte adoptie van de gebruikersportalen, maar is het tegelijkertijd extra wrang wanneer dit een kwetsbare gebruikersgroep kent, zoals de budgethouders, die mogelijk aanvullende informatiebehoeftes hebben. Ook gemeenten en zorgkantoren zijn gebruikers met ideeën waarmee getest dient te worden.

De SVB dient het uitvoeren van ketentesten met representatieve gebruikersgroepen onderdeel te maken van het systeemontwikkelingsproces. Dit leidt mogelijk tot langere ontwikkelsprints, maar dwingt de SVB tegelijkertijd om een strakke regie te voeren op systeemontwikkeling. Ten slotte loopt het SSP-systeem mee in de beheerprocessen zoals deze voor andere aanwezige SVB-processen ook gelden. Men is hier inmiddels mee gestart.

Voorstel: Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB optimaliseren

Op lange termijn is het mogelijk om Mijn PGB te optimaliseren door de budgethouder van meer informatie te voorzien. Hierbij wordt gedacht aan het zichtbaar maken van de status van een wijziging of aanlevering. Door budgethouders meer inzicht te geven in het proces worden dubbele aanleveringen en telefonische vragen voorkomen, hetgeen de SVB ontlast. Daarnaast kan de budgethouder op basis van deze informatie meer zelf de regie nemen over de bestedingen vanuit het budget.

4.4.3 Maak een afgewogen pakketkeuze

Door de enorme groei van het aantal financiële transacties, en ook de achterliggende administratieve handelingen, wordt veel gevraagd van de huidige boekhoudsystemen van de SVB. Ook in de aanloop naar de introductie van Trekkingsrecht PGB is hiernaar onderzoek gedaan en is gebleken dat het huidige DBS mogelijk geen toekomstbestendige pakketkeuze is. In de M&I-rapportage naar het huidige IT-landschap voor de uitvoering van het Trekkingsrecht PGB bij de SVB zijn onderstaande tekortkomingen ook gesignaleerd.

Gebleken is dat het laatste onderhoud aan dit systeem dateert uit eind 2014, en dat huidige procesaanpassingen via work-arounds binnen het aanleverende systeem Treks worden gerealiseerd. Tevens zijn de huidige batchverwerkingsprocessen te complex geworden om aanpassingen vanuit toekomstige wet- en regelgeving of ketenafspraken tijdig en op betrouwbare wijze in DBS te realiseren. Dit is geen wenselijke en toekomstbestendige situatie. Op korte termijn moet de keuze gemaakt worden rondom de vervanging van dit financiële pakket, die – anders dan de andere IT-investeringen – niet in de begroting 2015 is opgenomen.

Voorstel: Ga de businesscase vervanging DBS na en maak een afgewogen keuze

Het vervangen van een financieel pakket, zonder daarbij de uitvoering van huidige PGB-betalingsprocessen te raken, is een langdurig en complex vraagstuk. Het introduceren van een financieel pakket van deze omvang gaat in veel gevallen gepaard met een separate projectorganisatie, een conversie- en vervangingsstrategie, meerjarenplanning, en een samenwerking tussen de nieuwe softwareleverancier, een implementatiepartner en de klantorganisatie.

De introductie van een nieuw financieel pakket kan ook leiden tot wijzigingen in de huidige uitvoering van de declaratie- en betalingsprocessen bij de SVB, en kan impact hebben op de continuïteit ervan. Wij adviseren de businessanalisten van de SVB deze aspecten mee te nemen in hun weging.

SVB is op dit moment met SZW en VWS in gesprek over de vervanging van DBS. SVB heeft een businesscase opgesteld, waarin zij onderbouwt op welke gronden een ander softwaresysteem geschikt is om DBS op te volgen. KPMG heeft geen beoordeling op de pakketselectie uitgevoerd in deze opdracht. Het lijkt wel raadzaam te zien dat er alternatieven tegen elkaar worden afgewogen en nader stil te staan bij de onderbouwingen in relatie tot de keuzes in de verbeterrichting. Er is dan te bekijken welke consequenties ontstaan en welke mogelijke aangepaste ICT-opgave ontstaat.

4.5 Uitgangspunten fraudebestrijding behalen

4.5.1 Matchen fraudebestrijding aan uitgangspunten

Een belangrijke wijziging ten opzichte van de PGB-regeling zoals deze tot en met 2014 gold is de invoering van het trekkingsrecht. Eén van de redenen voor de invoer van het trekkingsrecht waren de signalen dat er te veel gefraudeerd werd met het PGB en dat derden misbruik maakten van zwakkere budgethouders. Het trekkingsrecht is een instrument om fraude te beperken, de impact kan nog verder vergroot worden.

Het trekkingsrecht gaat PGB-fraude en misbruik van kwetsbare budgethouders tegen doordat:

- Het budget niet meer op een bankrekening staat van de budgethouder;
- Gemeente en zorgkantoren zicht hebben op de budgetuinutting;
- Betalingen aan zorgverleners centraal via de SVB verlopen waardoor overzicht ontstaat;
- Betalingen nu altijd achteraf na de levering van zorg en ondersteuning plaatsvinden;
- De nadruk is verschoven van verantwoording achteraf naar goedkeuring vooraf.

Het trekkingsrecht als instrument bestrijdt fraude maar voor een deel. Een grote rol ligt ook bij de zorgkantoren en gemeenten. Zij geven de TKB's voor zorg of ondersteuning via PGB af. In dit proces beoordeelt men ook of de budgethouder in staat is om een PGB te beheren.

De zorgkantoren en gemeenten doen daarnaast een controle op de zorgcontractenDaarnaast leggen zorgkantoren en gemeenten huisbezoeken af bij de budgethouder en voeren zij kwaliteitsonderzoeken uit naar zorgverleners.

Ingezonden declaraties worden vervolgens door de SVB gecontroleerd. De SVB controleert of de declaratie in overeenstemming is met de goedgekeurde overeenkomst. De SVB geeft naar aanleiding van de controle, wanneer daar aanleiding toe is, fraudesignalen door aan zorgkantoren en gemeenten.

Declaraties dienen altijd zichtbaar ondertekend te zijn door de budgethouder danwel digitaal ingediend te worden door de budgethouder. Wanneer dit niet het geval is, dient de declaratie direct retour te gaan naar de budgethouder om te voorkomen dat zorgverleners facturen direct naar de SVB zenden zonder controle van de budgethouder.

KPMG adviseert om kritisch te kijken naar situaties waarbij de zorgverlener ook de vertegenwoordiger is van de budgethouder. In situaties waarbij het gaat om een familierelatie is deze rol meestal verenigbaar, maar in het geval het gaat om een zorgverlener die meerdere budgethouders vertegenwoordigt dient men extra kritisch te zijn. Als vertegenwoordiger is de zorgverlener in staat om de eigen facturen en ZOK's te accorderen.

Ons voorstel is om budgethouders dringend te adviseren om geen zorgverlener als vertegenwoordiger te benoemen, gezien de tegenstrijdige belangen. Dit voorkomt de zogenaamde ronselpraktijken van frauduleuze zorgverleners die op deze wijze totale controle verkrijgen over het budget en de zorg en/of ondersteuning die de budgethouder ontvangt. Gemeenten en zorgkantoren bezoeken nu al zorgverleners waarbij het vermoeden bestaat van een onverenigbare relatie tussen de zorgverlener en budgethouder.

Vanuit het BVKZ, de branchevereniging voor kleine zorgverleners, is het voorstel gekomen de leden te vragen om te helpen met het signaleren van frauduleuze zorgverleners. De branche heeft er baat bij dat frauduleuze zorgverleners worden aangepakt en melding plaatsvindt bij de hiervoor ingerichte meldpunten. Daarnaast is er de gedachte om een keurmerk af te geven voor goede zorgverleners gebaseerd op de ervaringen van budgethouders.

4.6 Duidelijk transitieplan nodig om van herstelplan naar verbeterd basisproces te komen

4.6.1 Inleiding transitie

Op 25 maart 2015 zijn de terugvalscenario's beschreven in het Plan van aanpak herstelacties implementatie trekkingsrechten. Dit plan is gedeeld met de Tweede Kamer en beschrijft de maatregelen om betalingen aan zorgverleners te bespoedigen. Daarnaast zijn de acties benoemd om de gevolgen van deze noodmaatregelen te herstellen.

Het uitvoeren van de voorstellen zoals opgenomen in dit verbeterplan vraagt verandercapaciteit van de keten. Een groot deel van de huidige capaciteit richt zich nu naast het uitvoeren van de reguliere taken op het corrigeren van dossiers die door de herstelacties onjuist geadministreerd zijn. Ongeveer 80 medewerkers zijn fulltime bezig met het uitvoeren van correcties. Daarnaast corrigeren ook de andere medewerkers in de keten dossiers.

In deze paragraaf benoemen wij twee scenario's die mogelijk zijn om capaciteit vrij te maken op de herstelactiviteiten, waardoor ruimte ontstaat om de transitie vanuit het verbeterplan te implementeren. Voordat de twee scenario's beschreven worden, volgt een korte beschrijving van de herstelacties en de gevolgen.

Als gevolg van de problemen die ontstaan zijn met de uitbetalingen aan zorgverleners is er besloten om te werken met ambtshalve toekenningen van budgetten en ambtshalve goedkeuring ZOK's. De ambtshalve toekenningen en vaststellingen waren noodzakelijk om tot snelle uitbetaling van

declaraties te komen, maar hebben geleid tot een aantal problemen die hersteld moeten worden. Deze correcties zijn van belang voor de budgethouder, maar ook voor de verstrekkers van het budget en de verantwoording over 2015.

Naast de fouten die voortvloeiden uit de ambtshalve verwerkingen, zijn er ook fouten gemaakt die hier los van staan en die gecorrigeerd moeten worden. Helaas hebben budgethouders nog onvoldoende zicht op de bestedingen vanuit hun budget om adequaat correcties door te geven. Om te komen tot een transitie naar een verbeterd proces stellen wij voor om niet al deze correcties (dit jaar) uit te voeren. De capaciteit die hiervoor benodigd is, is hard nodig voor de transitie. Vandaar dat wij twee scenario's beschrijven voor de verwerking van de correcties ontstaan in 2015.

4.6.2 Scenario 1: Verbetering gaat voor correcties herstel

Om een transitie te ondergaan dient men zich nu te richten op te toekomst. Het corrigeren van alle budgetten en ZOK's die vanuit het herstelplan ambtshalve zijn toegekend kost veel capaciteit van medewerkers en het systeem. Deze capaciteit is hard nodig om te komen tot een verbeterd basisproces in 2016. Om in 2016 de nieuwe toegekende budgetten te laten starten in een verbeterd proces zal een keuze gemaakt moeten worden welke herstelacties essentieel zijn om uit te voeren in 2015.

Het niet uitvoeren van alle correcties in 2015 heeft ook directe gevolgen voor de jaarafsluiting en verantwoording naar de verstrekkers.

In dit scenario moet de hoogte van de toegekende budgetten in het systeem gelijk zijn aan de werkelijke toekenning. Deze correctie heeft prioriteit, omdat hiermee te voorkomen is dat:

1) budgethouders achteraf geconfronteerd worden met een vordering als het werkelijke toegekende bedrag door de verstrekker lager is dan de ambtshalve toekenning;
2) budgethouders een lager ambtshalve budget hebben dan de werkelijke toekenning en hierom te weinig ondersteuning kunnen inkopen of moeten bijstorten middels een zogenaamde vrijwillige storting om de zorgverleners te kunnen betalen;
3) onterecht aangemaakte budgetten verder uitgenut worden.

Naast de aanpassing van de hoogte van de toekenning is het aan te raden een controle te doen op de huidige ZOK's. Omdat de budgethouders nu onvoldoende inzicht hebben op de betalingen uit hun budget zijn er te weinig controlemogelijkheden geweest. Wij adviseren dan ook de budgethouders zo snel mogelijk te informeren over de betalingen vanuit hun budget en te laten beoordelen of de betalingen aan de vermelde zorgverleners terecht zijn.

Voor de jaarafsluiting dient de SVB te verantwoorden aan alle verstrekkers welk deel van de budgetten van de budgethouders gebruikt is voor de betaling aan zorgverleners en welk deel onbenut is. De SVB maakt het restantbudget over naar de gemeenten en zorgkantoren.

Om te bepalen per verstrekker wat het juiste restantbudget is, dient naast de hoogte van het budget ook de juiste verstrekker bekend te zijn. Om dit te realiseren moeten alle correcties uitgevoerd worden zoals vermeld in paragraaf 4.6.2.

In dit scenario stellen wij voor om een voorlopige afrekening 2015 met de verstrekkers te doen op basis van de huidige stand van zaken en alleen de hoogte van de ambtshalve goedgekeurde budgetten aan te passen aan de werkelijke toekenning. Hierdoor ontstaat er ruimte om het verbeterplan te implementeren. Wanneer de effecten van het verbeterplan zichtbaar worden, geeft dit ruimte bij de SVB in de capaciteit. Deze capaciteit kan in de loop van 2016 ingezet worden om correcties (eventueel buiten systeem) alsnog te maken ten behoeve van de voorlopige eindafrekening. Op basis van deze correcties wordt een eindafrekening gemaakt voor alle verstrekkers.

Van belang is om de budgethouders zeer goed te informeren over de gekozen werkwijze, met name wanneer de correcties extracomptabel (buiten het systeem) doorgevoerd worden en dus voor hen niet zichtbaar zijn.

Voordelen scenario 1:

1) Huidige capaciteit gericht op toekomst.
2) Verstrekkers krijgen het juiste bedrag in de eindafrekening 2015.
3) Fraude en oneigenlijk gebruik kunnen gesignaleerd worden.
4) Inzicht in budgetrealisatie per wet, zorgkantoor en gemeente voor analyse en prognose 2016.

Nadelen scenario 1:

1) Kostbaar om uit te voeren in vergelijking met scenario 2.
2) Het definitieve bedrag voor de verstrekkers is pas later in 2016 bekend.
3) Budgethouders worden geconfronteerd met late terugvorderingen.

4.6.3 Scenario 2: nieuwe start en afsluiten correcties herstel

Een tweede scenario is het beëindigen van de correcties die zijn ontstaan door de herstelacties. Alleen de juiste hoogte van het budget wordt nog toegekend als deze bekend is. Daarnaast vinden ook correcties plaats op zorgverleners die niet bekend zijn bij de budgethouder en die door de ambtshalve maatregelen zijn gekoppeld zonder akkoord van de budgethouder.

De eindafrekening 2015 vindt plaats op de huidige status. Het voordeel van deze aanpak is dat alle energie gericht kan worden op de verbetervoorstellen en het zorgt ervoor dat voor 2016 de juiste gegevens in het systeem staan. Net als bij scenario 1 dient de budgethouder actief geïnformeerd te worden over deze beslissing. De verstrekkers dienen akkoord te gaan met dit voorstel en accepteren dat er onjuistheden staan in de afrekening. Eventueel kunnen op basis van steekproeven en onderhandeling met de verstrekkers nog significante correcties in de afrekening opgenomen worden in het voorstel. Deze correcties worden niet verwerkt op budgethouderniveau in de SVB-administratie.

Vanaf het moment dat gekozen gaat worden voor deze oplossing mogen dan ook geen wijzigingen meer gemaakt worden door de verstrekker van een budget om te voorkomen dat een partij alsnog een voordeel krijgt ten opzichte van de andere verstrekkers in vergelijking met de huidige situatie.

Voordelen scenario 2:

1) Eindafrekening 2015 is relatief snel op te stellen, waardoor budgethouders en verstrekkers snel duidelijkheid hebben.
2) Minder kostbaar dan scenario 1, capaciteit kan elders ingezet worden ten behoeve van de verbeteringen.

Nadelen scenario 2:

1) Minder morgelijkheden om fraude te detecteren.
2) Eindafrekening bevat onjuiste gegevens (afrekening vindt bijvoorbeeld plaats op het budget van een andere verstrekker).
3) Fouten in afrekening kunnen voor kleine gemeenten groot zijn, dan is correctie nodig.

4.7 Veranderopgave voor de keten

Het vraagt veel van de partijen om tot een toekomstbestendig stabiel systeem te komen. Het vormt een uitdaging voor alle partijen afzonderlijk en voor de keten als totaal. Zo zijn de partijen deels gewend geraakt aan de ingezette noodscenario's en herstelacties. In de afgelopen maanden is er, onder druk van de media en noodzaak om te betalen, veel focus geweest op tijdelijke maatregelen ten opzichte van het uiteindelijke proces. Ook zal de capaciteit die tijdelijk is vergroot moeten worden teruggebracht. Het maakt dat de druk niet minder wordt na een aantal maanden waarin er door velen heel hard is gewerkt (lange dagen, overwerk, mentale belasting, etc.), ook doordat een verbeterde procesgang gerealiseerd dient te worden gelijktijdig met de huidige herstelacties. Daarnaast vragen de voorbereidingen voor 2016 en de afsluiting van 2015 ook veel van de partijen.

De keten is zich ervan bewust dat de huidige positie waarin zij verkeert moet veranderen. Er is een gezamenlijke noodzaak ervaren; tegelijk vraagt de verandering ook nieuw vertrouwen. De keten als totaal zal ook een constructieve stand moeten vinden waarbij men dit vertrouwen in elkaar vindt en resultaten met elkaar maakt. Vooral in de ketenregie zal hier ook aandacht voor moeten bestaan. Partijen hebben zich te verbinden aan een verbeterplan in het belang van de budgethouder en de gedeelde uitgangspunten. Partijen moeten structureel aan elkaar laten zien dat zij hun verantwoordelijkheden nemen en elkaar tegemoet kunnen komen. Het besef dat zij met elkaar een keten vormen en gezamenlijk moeten optreden om tot een goed resultaat te komen, zal sterker aanwezig moeten zijn. Om een eenheid te vormen en het gezamenlijke gevoel te creëren zou het een idee kunnen zijn om naast de eigen logo's in de communicatie ook gebruik te maken van een gezamenlijk ketenlogo of iets dergelijks. Regie kan verder veel doen om de veranderopgave hanteerbaar te maken en partijen succesvol te laten samenwerken.

5 Verbeterplan gericht op stabiele basis

Om te komen tot een verbeterplan dat erin voorziet om wet- en regelgeving, processen en systemen in lijn te brengen met de gewenste situatie binnen de huidige wettelijke randvoorwaarden van Wmo, Jeugdwet en Wlz, dient het systeem naar een verbeterde basis te worden gebracht.

In de voorgaande paragrafen zijn hiertoe verbetervoorstellen gedaan. Daarbij is tevens rekening gehouden met een transitieplan waarin de doelstellingen en randvoorwaarden zijn gedefinieerd, om de fase tussen de afloop van het herstelplan en het in werking treden van het verbeterplan, te overbruggen.

In dit hoofdstuk wordt het verbeterplan gepresenteerd. Dit plan behelst het realiseren een meerjarenvisie van een *stabiel, werkend en betrouwbaar ketensysteem dat de budgethouder, en andere ketenpartijen, optimaal en met beheerste uitvoeringskosten faciliteert in regievoering en zelfsturing over de eigen zorgdienstverlening, uitvoerbaarheid en fraudebestrijding.*

Het beschrijft daarbij de noodzakelijke projecten voor de korte, middellange en lange termijn, tezamen met de te volgen veranderaanpak en de onderlinge samenhang of afhankelijkheden. In bijlage 2 zijn voor elke verbeteroptie in dit hoofdstuk de hoofdlijnen inclusief oplossingsrichtingen, suggesties en eventuele alternatieven in meer detail uitgewerkt.

In de navolgende paragrafen zal worden stilgestaan bij onze meerjarenvisie voor Trekkingsrecht PGB, de samenhang tussen onze verbetervoorstellen en te realiseren projecten, en worden een afsluitend overzicht van het tijdschema en een grove inschatting van hieraan gepaarde inzet en kosten gegeven.

5.1 Afgewogen besluitvorming nodig op voorstellen en planning

De verbetervoorstellen zijn alle gericht op verbetering van de keten. Dit betekent echter niet dat al deze verbetervoorstellen uitgevoerd dienen te worden om tot een verbeterd systeem te komen. In ons document schetsen we ook enkele alternatieve invullingen en toekomstige denkrichtingen die helpen om een ontwikkelpad vast te stellen. Dat geeft ruimte aan de keten om afwegingen te maken en een consistente route te kiezen. Het is belangrijk dat een keuze volgt binnen nieuwe governance-afspraken en dat keuzes concreet worden uitgewerkt in afspraken voor richting en realisatie.

Waar verbetervoorstellen concreet zijn uitgewerkt in een aanpak (bijlage 2) is gebruikgemaakt van indicaties en ervaringen van KPMG. Hierbij is rekening gehouden met de urgentie, capaciteit en middelen die ook nu al een rol spelen. De keten en uitvoeringsorganisaties zullen deze uitwerkingen zelf nader vorm dienen te geven op basis van het te volgen ontwikkelpad. Ook de situatie in herstel en lopende voorbereidingen naar 2016 spelen hierbij een belangrijke rol. De ambitie zal hierdoor mogelijk ook opnieuw worden beteugeld.

De inschatting is dat er zaken zijn die snel en met weinig inspanning moeten kunnen. Tegelijk heeft KPMG in deze opdracht niet kunnen oordelen over de inzet van de SVB en ketenpartners en de nog beschikbare capaciteit gezien de prioriteiten die al zijn belegd. Het is belangrijk dat de uitvoeringsorganisaties hierin duidelijkheid geven en dat VWS als regiehouder en SZW als eigenaar van de SVB, meer dan gebruikelijk, meekijkt en aanstuurt op spoedige realisatie. Verder kosten veranderingen in een keten tijd en afstemming waardoor de verbetervoorstellen snel later aanvangen dan gewenst en nu voorgesteld. De afstemming met alle gemeenten en implementatietijd bij alle afzonderlijke ketenpartners speelt hierin ook een belangrijke rol alsook de termijn waarin wijzigingen in wet- en regelgeving te realiseren zijn. De voorgestelde regie kan helpen om deze risico's op vertraging te beperken.

5.2 Meerjarenvisie Trekkingsrecht PGB (2015 -2017)

In onze visie wijzigt de samenstelling van de huidige ketenpartners niet, maar wel hun rol in het proces. De SVB zal meer een betaalfunctie krijgen dan een registratiefunctie. Mutaties en registratie van zorgcontracten verschuiven van de SVB naar de gemeente en zorgkantoren. Budgethouders en zorgverleners kunnen ook een grotere rol hebben in het signaleren, goedkeuren en aanleveren van gegevens. Ook de arbeidsrechtelijke toets die de SVB nu uitvoert kan als taak naar de gemeente en het zorgkantoor. De SVB blijft verantwoordelijk voor de rechtmatigheid van betalingen door deze te toetsen aan de (basisgegevens uit de) ZOK's en voert de salarisadministratie uit. Daarnaast is de SVB verantwoordelijk voor het onderhouden en wijzigen van de ICT-systemen die verdere digitalisering van de processen in de toekomst mogelijk moeten maken.

Zoals eerder genoemd, is de mogelijkheid om de SVB als geheel uit de keten te halen en haar taken te laten uitvoeren door de zorgkantoren en gemeenten als scenario overwogen. Het is niet uitgesloten dat gemeenten en zorgkantoren in de toekomst ook in staat zijn om een deel van de activiteiten te organiseren of over te nemen. Gezien de recente problemen en de sterke behoefte aan een spoedige stabiele situatie is het verstandig deze route nu niet te kiezen en de bestaande ketenpartners beter te laten samenwerken.

Onze visie van Trekkingsrecht PGB is het realiseren van een:
"stabiel, werkend en betrouwbaar ketensysteem dat de budgethouder, en andere ketenpartijen, optimaal faciliteert in regievoering en zelfsturing over de eigen zorgdienstverlening."

- Dit ketensysteem dient de budgethouder te ontlasten met administratieve diensten, inzicht te verschaffen in lopende en historische transacties, mogelijkheden te bieden om correcties in basisgegevens door te voeren, en het vertrouwen te geven dat de onderliggende logistieke en financiële afwikkeling, die vanzelfsprekend 'onder water' plaatsvinden, juist, volledig en tijdig wordt uitgevoerd. Dit sluit aan bij de versterking van de regievoering door de budgethouder.

- Voor de uitvoeringsorganisatie van dit ketensysteem voorzien wij een gestandaardiseerde en uitgelijnde administratie- en betalingsmachine. Vergelijkbaar aan een energiecentrale, zal dit ketensysteem zo veel mogelijk op geautomatiseerde wijze in stand worden gehouden, en alleen bij uitzondering, door middel van handmatig ingrijpen worden onderhouden. Dit systeem maakt gebruik van maatregelen die het 'first-time right'-principe ondersteunen, voorkomt en detecteert onjuistheden en onvolkomenheden in gegevensaanleveringen, en borgt de juiste, volledige, tijdige en controleerbare gegevensverwerking door de uitvoeringsorganisatie op basis van gemaakte keten- en prestatieafspraken. Op basis van een businesscase zullen de benodigde investeringen tegen de opbrengsten afgezet moeten worden.

- Ten slotte dient dit ketensysteem het doel te dienen waarvoor het is opgezet, namelijk het voorkomen, detecteren en reduceren van onrechtmatig gebruik van verstrekte budgetten.

Om te komen tot een dergelijke meerjarenvisie zullen een aantal structurele verbeteringen nodig zijn, die in samenhang en parallel dienen plaats te vinden. In de volgende paragraaf zullen wij deze samenhang, op basis van gedefinieerde verbeterdoelstellingen, nader toelichten.

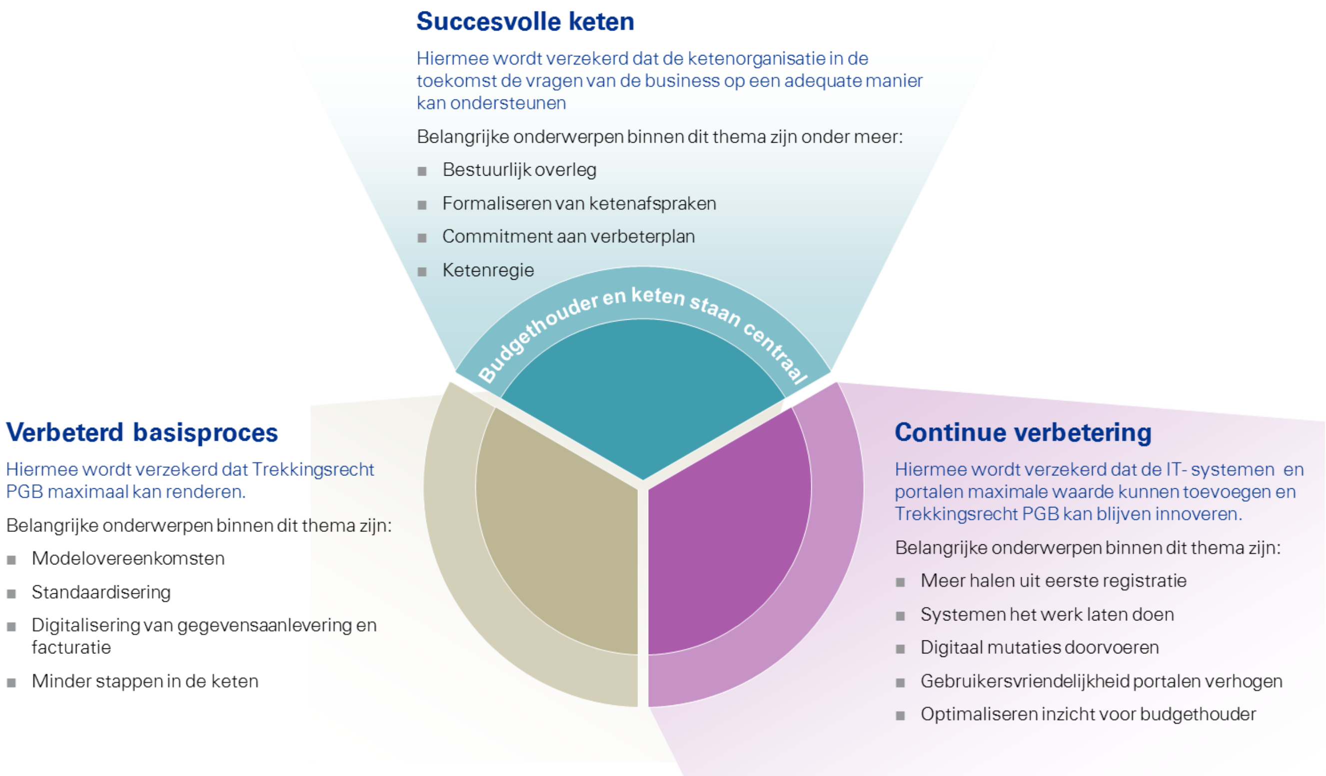
Samenhang tussen verbeteropties en veranderaanpak

Resultaten van ons onderzoek laten zien dat de meerjarenvisie nog niet binnen handbereik ligt. Er zullen nog diverse activiteiten moeten plaatsvinden om de periode van spoedbetalingen en herstelwerkzaamheden achter te kunnen laten, en te komen tot de reguliere gegevensverwerkingsprocessen. In aanvulling hierop zien wij dat in de huidige opstelling de ontworpen gegevensverwerkingsprocessen, inclusief hierin aangebrachte differentiaties (onder meer op gebied van geboden flexibiliteit rondom ZOK's, budgetten op functieniveau, gebruik van maximumuurtarieven, goedkeuringsslagen door diverse ketenpartijen etc.) ruimte bieden voor vereenvoudiging, gebruikersondersteuning en interne controle om dit ketensysteem optimaal te laten renderen.

Om de verbeteropties uit hoofdstuk 4 gestalte te geven en de uitvoering ervan haalbaar en planbaar te maken, hebben wij de volgende verbeterdoelstellingen gedefinieerd:

- Succesvolle keten
- Verbeterd basisproces
- Continu verbeteren (richting de stip)

In figuur 7 zijn de verbeterdoelstellingen en belangrijkste aandachtsgebieden per verbeterdoelstelling nader toegelicht. Doel is om deze verbeterdoelstellingen als uitgangspunt te nemen voor het doelgericht, en in lijn met de meerjarenvisie, doorontwikkelen van het ketensysteem. In de navolgende paragrafen zullen de volgordelijkheid en planning waarmee de verbeteropties dienen te worden gerealiseerd, worden toegelicht.



Figuur 7 Samenhang verbetervoorstellen

5.2.1 Governance, regievoering en komen tot een succesvolle keten

Resultaten van onze analyses gericht op het onderzoeken van de noodzaak om te komen tot een verbeterplan voor Trekkingsrecht PGB, en het functioneren van het huidige stelsel en het bepalen van het veranderpotentieel, laten zien dat het slagen van dit verbeterplan valt of staat met daadkrachtige regievoering en een gedragen governancestructuur waarin alle stakeholders zich verantwoordelijk voelen om de gevraagde veranderingen te realiseren, en daarbij de budgethouder optimaal faciliteren om zijn zorgverlener tijdig te betalen.

Doel is om gezamenlijk te komen tot een efficiënt besluitvormingsproces, en daarmee bij te dragen aan de gewenste efficiency en complexiteitsreductie. Als eerste stap in het verbeterplan stellen wij derhalve voor om de volgende randvoorwaarden te installeren.

Zoals uit de voorgaande paragrafen is gebleken, variëren onze verbetervoorstellen sterk in omvang, diepgang en doorlooptijd, en is de toegevoegde waarde per individueel voorstel in veel gevallen afhankelijk van andere verbetervoorstellen. Verder zijn we ons ervan bewust dat deze lopende projecten en nieuwe verbetervoorstellen gerealiseerd dienen te worden, terwijl 'de winkel gewoon open blijft' en daarbij de uitvoering van het Trekkingrecht PGB in huidige vorm doorgang moet vinden. Bovendien zullen de SVB en andere ketenpartijen ook andere ontwikkeldoelstellingen nastreven en daarbij mogelijk hun grenzen moeten opzoeken voor wat betreft hun beschikbare ontwikkelcapaciteit.

Een voorbeeld hiervan is het vervangen van het financiële pakket DBS. Dit zal veruit één van de grootste inspanningen opleveren voor de SVB (bestaande uit het introduceren van het nieuwe systeem, het realiseren van nieuwe koppelingen en managementrapportages, het overzetten van historische gegevens, het aanpassen van bestaande bedrijfsprocessen op basis van nieuwe functionaliteiten, en het opleiden en trainen van gebruikers), terwijl de budgethouder dit in eerste instantie niet effectief zal merken. Kortom, er is behoefte een aan gedragen koers en een ontwikkelpad, zonder daarbij de realiteit uit het oog te verliezen.

De verbeteropties bij het Trekkingsrecht PGB vormen geen vastomlijnd kader. Het geeft structuur aan de afgestemde ontwikkelrichting en daarin opgenomen tijdsplanning. Tevens biedt het een mogelijkheid om alle lopende projecten en verbeterinitiatieven, en deze nieuwe verbetervoorstellen, te toetsen op hun toegevoegde waarde (bijvoorbeeld kostenreductie, het reduceren van aantallen klantvragen of klachten of het reduceren van extra inspanning als gevolg van fouten) en hun bijdrage aan de verbeterdoelstellingen voor het Trekkingsrecht PGB te rechtvaardigen.

Op basis van onze inschattingen zal het Trekkingsrecht PGB nog zeker tot 2017 nodig hebben om de gepresenteerde verbetervoorstellen te realiseren. Dit betekent dat in de tussenliggende periode diverse interne en externe ontwikkelingen zullen plaatvinden die van invloed kunnen zijn op de haalbaarheid en doorlooptijd van de verbeterdoelstellingen. Denk hierbij aan:

- wettelijke en politieke veranderingen (bijvoorbeeld verdere decentralisering of de intreding van strengere privacywetgeving per 2016);
- wijzigingen op het gebied van zorginhoudelijke, logische en financiële besluitvorming (bijvoorbeeld het al dan niet in stand houden van de Zvw-informatiestroom); en
- technologische ontwikkelingen (denk hierbij aan de verdere adoptie van social media en cloud-oplossingen, alsmede meer gepersonaliseerde zelfmanagementsoftwareoplossingen en app’s).

Om de bovengenoemde ontwikkelingen het hoofd te bieden, en daarbij de gekozen koers aan te houden, is effectieve en continue regievoering noodzakelijk. Het continu bewaken en bijsturen hoort hierbij en deze regievoering uit zich zowel op de vraag- als aanbodzijde van het Trekkingsrecht PGB.

Vraagzijde:

Op dit moment ontwikkelt de SVB veel binnen de structuren van de organisatie (‘in de lijn’). Een meer programmatische aansturing bij de SVB (bij het SSP en het ITB) en regie door VWS kan helpend zijn. In de markt is gebruikelijk om veranderprogramma’s van deze omvang, met behulp van programmamanagementtechnieken, daadkrachtig en doelmatig tussentijds te evalueren en daarbij continu de voortgang te bewaken en bij te sturen. Bijsturen is uiteraard mogelijk wanneer hiervoor concrete mijlpalen en kwaliteitseisen zijn gedefinieerd en er mogelijkheden zijn gecreëerd om tussentijds te kunnen meten. Denk hierbij aan heldere kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, en het inrichten van rapportages op dit vlak.

Gezien de doelgroep en de aard van de dienstverlening zullen deze kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zich vooral moeten richten op logistieke doorstroming, financiële ontwikkeling, rechtmatigheidstoetsen en klanttevredenheid van de budgethouder.

Aanbodzijde:

Naast het organiseren en evalueren van de 'vraagzijde' van het Trekkingsrecht PGB, dient men tevens rekening te houden met het doorontwikkelen van de 'aanbodzijde'. Om een robuust en stabiel werkend Trekkingsrecht PGB-systeem te realiseren is het evident om eventuele aanpassingen zorgvuldig door te voeren en de verwachtingen bij alle ketenpartners daarbij goed te managen. Denk hierbij aan het toepassen van een strategisch en tactisch overleg, het hanteren van een gedragen releasekalender, borgen van gebalanceerde gebruikersacceptatietesten en het organiseren van voldoende capaciteit om ketenontwikkeling en -testen mogelijk te maken.

Wij adviseren hierin op ketenniveau, mijlpalen/prestatiecriteria, tolerantiegrenzen en bijsturingmechanismen te definiëren en te implementeren om de realisatie van de verbeterdoelstellingen, effecten van interne en externe invloeden en de continue bewaking en aanpassing van het ontwikkelpad PGB in de keten te waarborgen.

5.3 Via een verbeterd basisproces naar continu verbeteren

In het voorgaande hoofdstuk zijn diverse verbetervoorstellen gedaan, gericht op het adresseren en verhelpen van knelpunten die de dimensies governance, processen en systemen van het Trekkingsrecht PGB raken. In deze paragraaf zullen wij samenhang brengen in onze verbetervoorstellen. Dit is beknopt opgenomen in de onderstaande tabel. In deze tabel worden de acties niet alleen in relatie met de categorie en de verbeterdoelstelling gebracht. Ook de urgentie en termijn worden toegelicht. Korte termijn duidt op een realisatie voor 1 april 2016. Middellange termijn geeft de periode weer tussen 1 april 2016 en 1 januari 2017 en lange termijn betekent een effectuering van het verbetervoorstel in het jaar 2017.

Nr.	Verbetervoorstel	**Categorie** (G)overnance (P)rocessen (S)ystemen	**Prioriteit** (H)oog (M)idden (L)aag	**Termijn** (K)ort (M)iddenlang (L)ange	Verbeterdoelstelling
1	SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners	G	H	K	Succesvolle keten
2	Oplossen knelpunten in de verdeling van verantwoordelijkheden	G	H	K	Succesvolle keten
3	Organiseren executiekracht	G	H	K	Succesvolle keten
4	AO/IC op orde (voorkom onvolkomenheden door juiste balans in AO/IC-maatregelen)	P	H	K	Succesvolle keten
5	Ontwikkeling adequate managementinformatie	G	H	M	Succesvolle keten
6	Frontoffice afbouwen bij SVB	P	M	L	Succesvolle keten
7	Doorontwikkelen SVB-website om communicatie te verbeteren	P	H	M	Continue verbetering
8	Registratie en mutatie zorgcontract door gemeente en zorgkantoor	P	H	M	Continue verbetering
9	Gelijktijdige registratie TKB en ZOK	P	H	M	Continue verbetering

Nr.	Verbetervoorstel	Categorie (G)overnance (P)rocessen (S)ystemen	Prioriteit (H)oog (M)idden (L)aag	Termijn (K)ort (M)iddenlang (L)ange	Verbeterdoelstelling
10	Gebruik van modelovereenkomsten	P	H	K	Verbeterd basisproces
11	Gebruik van combinatiecontracten verminderen	P	H	K	Continue verbetering
12	Stimuleren vaste maandbedragen / salarissen	P	M	K	Verbeterd basisproces
13	Herziening berekeningswijze eigen bijdrage CAK bij PGB	P	M	L	Continue verbetering
14	Afschaffen controle op maximum uurtarieven	P	H	K	Continue verbetering
15	Per wet één budget	P	H	K	Continue verbetering
16	Verlengen TKB zonder herindicatie	P	H	K	Verbeterd basisproces
17	Spreiden herindicaties TKB	P	H	K	Continue verbetering
18	Eenduidige invoer gebroken maand TKB door samensmelten	P	H	K	Verbeterd basisproces
19	Gebroken maand problemen TKB	S	H	K	Verbeterd basisproces
20	Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB vergroten	S	H	K	Continue verbetering
21	Aanlevering declaraties via Mijn PGB aanmoedigen	P	H	K	Verbeterd basisproces
22	Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB optimaliseren	S	H	L	Continue verbetering
23	Aanlevering ZOK via Mijn PGB	P	M	L	Continue verbetering
24	Budgethouder kan mutaties doorvoeren in Mijn PGB	P	M	L	Continue verbetering
25	Functionaliteiten portal zorgkantoren en gemeenten verbeteren	S	H	M	Continue verbetering
26	Ontwikkel een portal voor zorgverleners	S	M	L	Continue verbetering
27	Afspraken over standaard digitale gegevensuitwisseling binnen de keten naleven	P	H	K	Verbeterd basisproces
28	Toets de businesscase vervanging DBS en maak een afgewogen keuze	S	H	L	Verbeterd basisproces

Nr.	Verbetervoorstel	Categorie (G)overnance (P)rocessen (S)ystemen	Prioriteit (H)oog (M)idden (L)aag	Termijn (K)ort (M)iddenlang (L)ange	Verbeterdoelstelling
29	Inzichtelijk maken workflow binnen de keten	P	H	L	Continue verbetering
30	'First time right'-principe (systeemcontroles) implementeren	S	H	L	Continue verbetering
31	Verbeteren inkoopfunctie gemeente	P	M	M	Continue verbetering
32	Informatiepakket nieuwe budgethouder	P	H	K	Verbeterd basisproces
33	CAK 4-wekentermijn versus maandtermijn	S	M	L	Continue verbetering
34	Intensiveren fraudesignalering vanuit de zorgbranche	P	M	M	Succesvolle keten
35	Voorkomen dubbele verzending broninformatie gemeenten naar CAK en SVB	P	L	L	Continue verbetering

Tabel 2: Categorisering verbetervoorstellen

Voor de prioritering van de verbetervoorstellen zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Randvoorwaardelijk voor de continuïteit van het betalingsproces.
- Voldoen aan wettelijke eisen in het kader van rechtmatigheid.
- Bijdrage aan de meerjarenvisie en regie van de budgethouder.
- Mate van afhankelijkheid met andere verbeteropties.
- Uitvoerbaarheid.

In bijlage 2 zijn alle hierboven genoemde verbeteropties in meer detail uitgewerkt, met als doel de uitgangspunten van deze nog te realiseren projecten te beschrijven, en daarbij relevante afhankelijkheden, mogelijke suggesties en alternatieven, en eventuele risico's te duiden.

De acties dienen te worden gevolgd met een ketentoets en het toetsen van rechtmatigheid

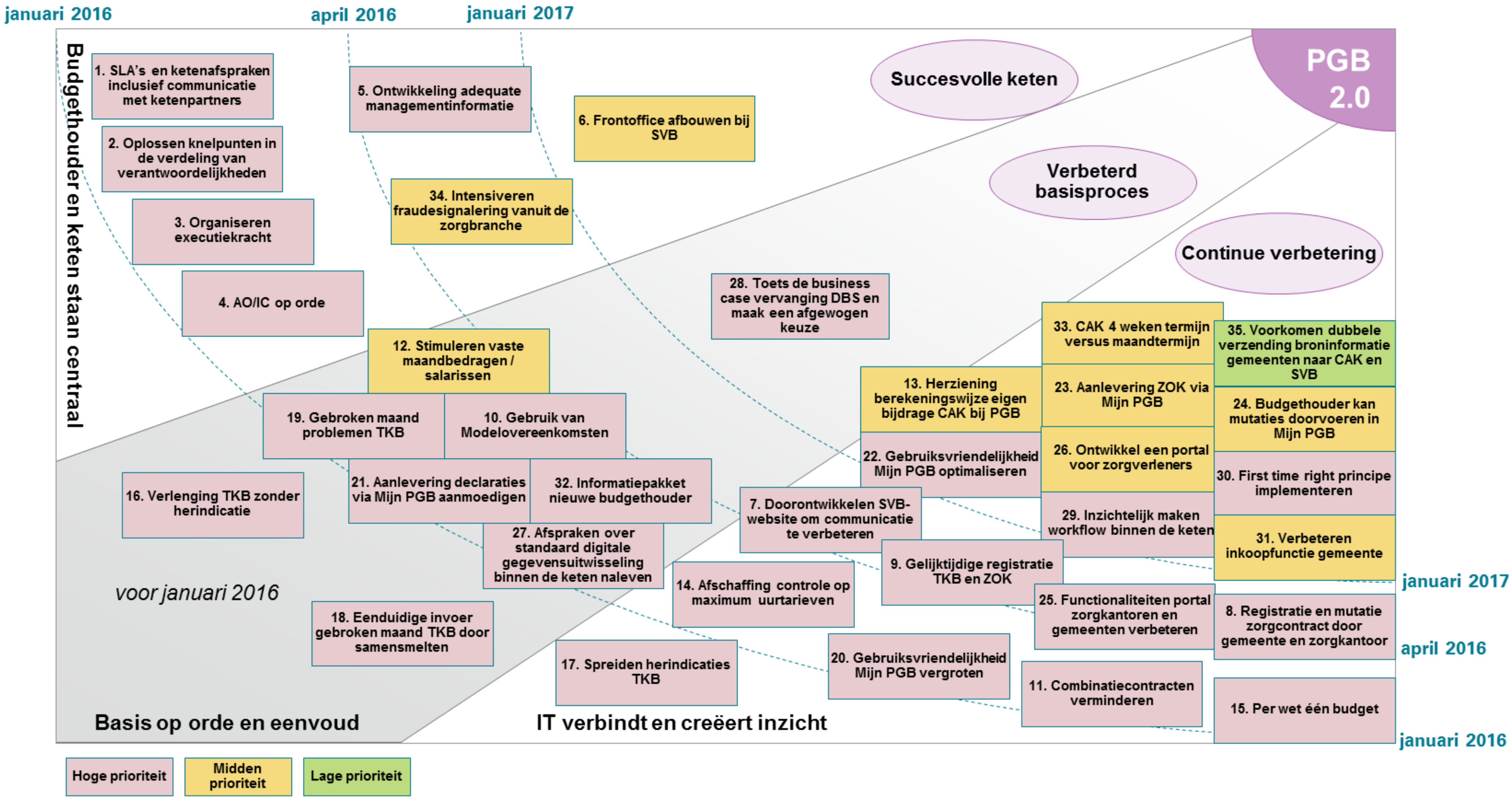
Alle genoemde voorstellen die effect hebben op de procesuitvoering dienen ruim van tevoren getoetst te worden binnen de keten voorafgaand aan implementatie. Voor deze toets is het van belang dat alle ketenpartners inclusief budgethouders en zorgverleners die betrokken zijn participeren bij de procesinrichting en het testen. Na de eerste testen moet er ruimte zijn voor evaluatie en eventuele bijstellingen op basis van de uitkomsten. Wanneer aanpassingen gedaan zijn, wordt de test nogmaals uitgevoerd en geëvalueerd tot de uitkomsten voldoen aan de verwachting. Dit heeft overigens wel gevolgen voor de doorlooptijd van de verbeteringen. Om de belangrijkste verbetervoorstellen snel te implementeren is het noodzakelijk om hiermee direct te starten. Niet alleen de directe effecten van de aanpassing zijn belangrijk maar ook de relatie met andere processen.

SVB kan daarnaast ook een uitvoeringstoets inzetten voor het verder bepalen van uitvoerbaarheid en de gevolgen voor capaciteit en kosten. Indien twijfels ontstaan over rechtmatigheid door de

implementatie van een gewijzigd proces, dient afstemming plaatst te vinden in de keten en met eventuele externe partijen als de belastingdienst of de NZa.

5.3.1 Ontwikkelpad Trekkingsrecht PGB (2015 – 2017)

De verbetervoorstellen in de tabel komen zijn verwerkt in een visuele weergave. De figuur op de volgende pagina (figuur 8) omvat een ontwikkelpad PGB waarin de verbetervoorstellen zijn opgenomen die grofweg in de periode augustus 2015 tot en met 2017 zijn uit te voeren. Per verbeterdoelstelling is weergegeven welk verbetervoorstel in welke termijn binnen deze periode hieraan bijdraagt. Om tot een succesvolle keten te komen is te zien dat de planning van de benodigde voorstellen zich focust op eind 2015 met doorloop in 2016. Hetzelfde geldt voor een verbeterd basisproces dat ook begin 2016 doorloopt. Daarentegen zijn de voorstellen ten behoeve van continue verbetering meer verdeeld over de gehele periode. De belangrijkste voorstellen zijn in rood aangegeven.



Figuur 8 Ontwikkelpad Trekkingsrecht PGB (2015 – 2017)

5.3.2 Overige randvoorwaarden en externe invloeden

Het ontwikkelpad PGB is een verzameling van voorstellen die allemaal leiden tot een verbeterd proces. Er zijn voorstellen die elkaar versterken, van elkaar afhankelijk zijn of zelfstandig bijdragen aan een verbeterde uitvoering van het Trekkingsrecht PGB. KPMG geeft richting, maar er is geen vastomlijnd kader waarbinnen deze voorstellen geïmplementeerd dienen te worden. De keten onder regie van VWS bepaalt welke voorstellen prioriteit krijgen en welke verder in de tijd geplaatst worden.

Er is een inschatting gemaakt van de investeringen. Zonder financiële middelen om deze voorstellen uit te voeren is de beoogde verandering niet mogelijk. Op onderdelen zullen middelen reeds eerder beschikbaar zijn gesteld aan ketenpartners.

Wij realiseren ons dat politieke veranderingen ten aanzien van het Trekkingsrecht PGB kunnen bijdragen tot mogelijkheden, nieuwe wensen en potentiële oplossingen die nu niet zijn voorgesteld. Verdergaande technologische ontwikkelingen maken het mogelijk dat verbetervoorstellen eerder of op een meer efficiënte of gebruiksvriendelijke wijze uitgevoerd kunnen worden.

Een belangrijk uitgangspunt voor de genoemde verbetervoorstellen is een goed werkende keten. Van alle ketenpartners verwachten wij dat zij het maximale zullen bijdragen om het Trekkingsrecht PGB tot een succes te maken. Alleen als iedereen hierin zijn verantwoordelijkheid neemt en zijn taken uitvoert zoals afgesproken, is succes en verbetering te behalen en vertrouwen terug te winnen. Openheid bij knelpunten binnen de keten zorgt voor onderlinge verbondenheid evenals het delen van successen.

Belangrijk is om de voortgang continu te bewaken en daarbij mijlpalen en prestatie-indicatoren/KPI's te definiëren. Daarnaast is klanttevredenheid van de budgethouder een belangrijke graadmeter voor succesvol doorontwikkelen.

5.3.3 Investeringen en verwachte baten

Per voorstel is een inschatting gemaakt van de verwachte investering. Deze is terug te vinden in de tabellen in bijlage 2. Dit is een grove indicatie gebaseerd op ervaringen van KPMG in andere projecten en bedoeld als richting. Het geeft een onderscheid tussen maatregelen die veel investeringen vragen versus procesaanpassingen. Wij hebben gerekend met een tarief gebaseerd op de te verwachten kosten bij inzet van eigen medewerkers. Er is een rekentarief gebruikt van 87,50 euro per uur en een dagprijs van 700 euro, grofweg 120.500 euro aan totale kosten voor 1 fte per jaar (bij 1377 productieve uren).

Proces aanpassingen

Procesverbeteringen vragen minder investering, maar vragen vooral inzet van medewerkers. Voor de proceswijzigingen zal de keten het voorstel moeten uitwerken middels een ontwerp en gedetailleerde procesbeschrijving. Hierna volgen testen, waarna werkinstructies opgesteld worden en de keten geïnformeerd wordt. Een deel van de inzet kan vanuit de reguliere bezetting plaatsvinden en een deel zal gedaan moeten worden door inhuur van extra capaciteit.

De procesaanpassingen zijn gericht op de vereenvoudiging van de processen en spreiding van de werkzaamheden door de tijd en over de ketenpartners. Doel is het proces eenvoudiger te maken door zo min mogelijk overdrachtsmomenten en controles vooraf. Het veranderen van processen in de keten kan tijdsintensief zijn een vraagt een strakke ketenregie, Hierbij kan het tempo van de langzaamste partij – bijvoorbeeld de langzaamste gemeente – soms het tijdspad van de gehele aanpassing bepalen. Zeker bij processen waarin veel verschillende partijen (bijvoorbeeld alle 393

gemeenten) een wijziging door moeten maken, betekent dit een intensief proces dat per individuele speler misschien geen grote tijdsinvestering vraagt, maar als geheel toch tijdrovend kan worden.

Ter ondersteuning van de processen worden SLA's voorgesteld, zodat men elkaar kan aanspreken en kan escaleren indien noodzakelijk.

De winst is te behalen door:

- minder tussenstappen, dus snellere verwerking van ZOK's;
- minder uitval betalingen door afschaffen maximale uurtarieven;
- modelovereenkomsten om snellere verwerking te realiseren en ter bescherming van de budgethouder;
- duidelijkheid voor budgethouder doordat verantwoordelijkheid en uitvoering dichter bij elkaar komen.

IT-aanpassingen

Een goed werkend IT-systeem draagt bij aan een efficiënte verwerking in de keten en biedt actueel inzicht voor de ketenpartners. In het huidige proces is IT niet de grootste bottleneck, maar het huidige systeem DBS kan wel beperkingen opleveren om te komen tot de gewenste situatie in de toekomst. Echter, de nadruk ligt bij Treks. Ook is er met IT veel verbetering en vereenvoudiging nodig. Aanpassingen vragen niet altijd nieuwe systemen, maar vooral ook ontwikkeling en uitbreiding van functionaliteit binnen het bestaande systeemlandschap. Deze aanpassingen dienen onder architectuur plaats te vinden wat betekent dat de toekomstige technische architectuur van de SVB bijgesteld dient te worden.

Investeringen in IT dienen op termijn plaats te vinden. Het huidige financiële systeem DBS heeft beperkingen voor de toekomst.

- Niet alle (toekomstige) voorstellen van ketenpartners en gebruikers kunnen met het huidige systeem worden ingevuld. Track-and-trace via een workflow met realtime processing is niet te realiseren met het huidige pakket. Vastgesteld dient te worden middels een businesscase wat de minimale systeemvereisten zijn en in hoeverre een investering opweegt tegen de kosten van deze wensen. Realtime processing is een wens, maar niet noodzakelijk voor een workflowsysteem.

- De SVB is volledig afhankelijk van de leverancier van DBS voor maatwerk in de pakketten. De SVB kan slechts tweemaal per jaar aanpassingen doen vanwege de beperkte capaciteit bij de leverancier. De SVB heeft zelf geen rechten om wijzigingen uit te voeren op DBS. Om DBS geschikt te maken voor de toekomst is nog veel maatwerk ten behoeve van de koppelbaarheid en traceerbaarheid van gevalsbehandelingen nodig. De SVB prioriteert hierom nu de wensen van de ketenpartijen.

- DBS is een pakket bedoeld voor het MKB-bedrijf. De huidige grote aantallen declaraties en salarisverwerkingen in de administratie in combinatie met de maatwerkaanpassingen zorgen voor hele lange batchverwerkingstijden. Een aandachtspunt bij vervanging is dan ook dat het nieuwe pakket goed moet zijn in realtime verwerking of snelle bachtverwerking.

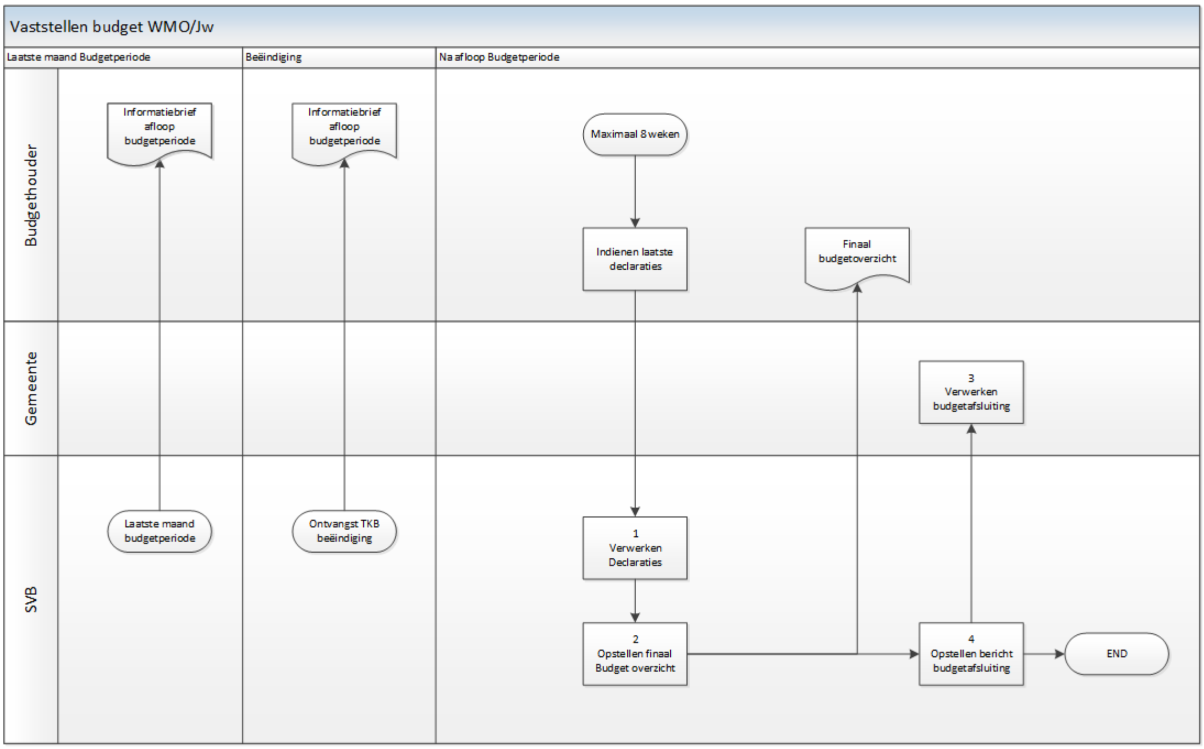
Enkele investeringen zijn al opgenomen in het oorspronkelijk plan van aanpak voor de invoer van het PGB, maar nog niet geïmplementeerd vanwege prioritering zoals het verwerken van budgetten met gebroken maanden, het overschrijven van budgetten en de verwerking van ziekengeld.

Naast de investering in DBS is er de wens om te komen tot de implementatie van een workflowsysteem, waarbij de keten een mutatie in een specifiek proces kan volgen. Een workflowsysteem dient hierbij over actuele informatie te beschikken, zodat gevolgen van een handeling direct zichtbaar zijn.

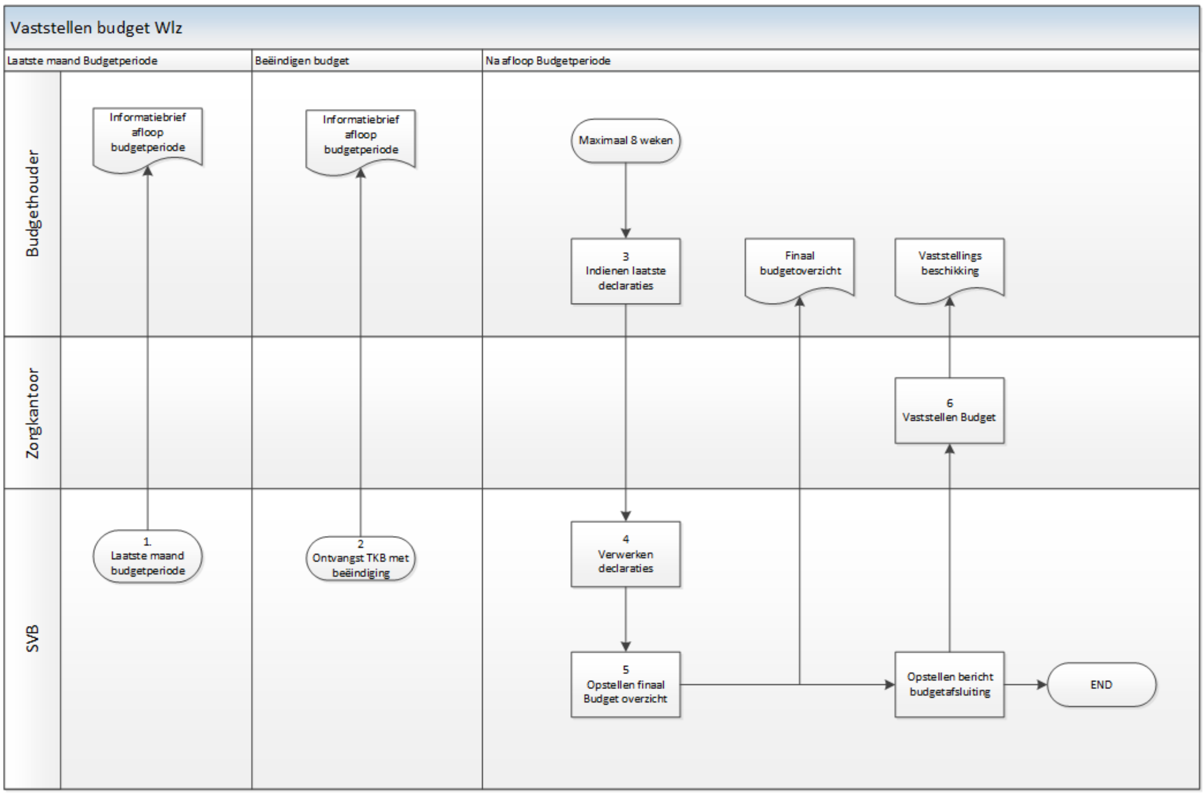
De investeringen in IT zijn op termijn noodzakelijk om te komen tot een efficiënte organisatie, waarin de budgethouder de regie kan nemen over zijn budget, betalingen kan doen aan zorgverleners op basis van actuele budgetinformatie (en zo nodig realtime) wijzigingen of verzoeken kan doorvoeren (lopend via een workflowsysteem) in de administratie van de SVB.

6 Bijlagen

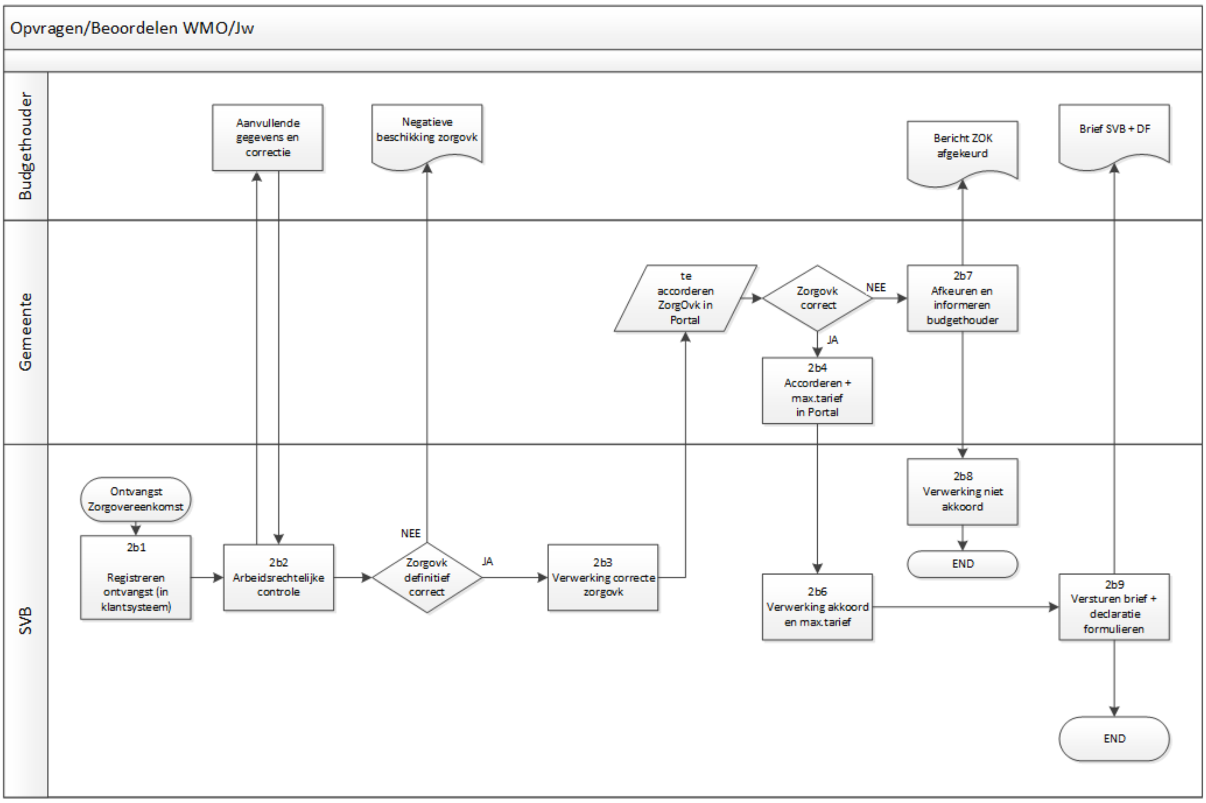
6.1 Bijlage 1: Huidige processchema's



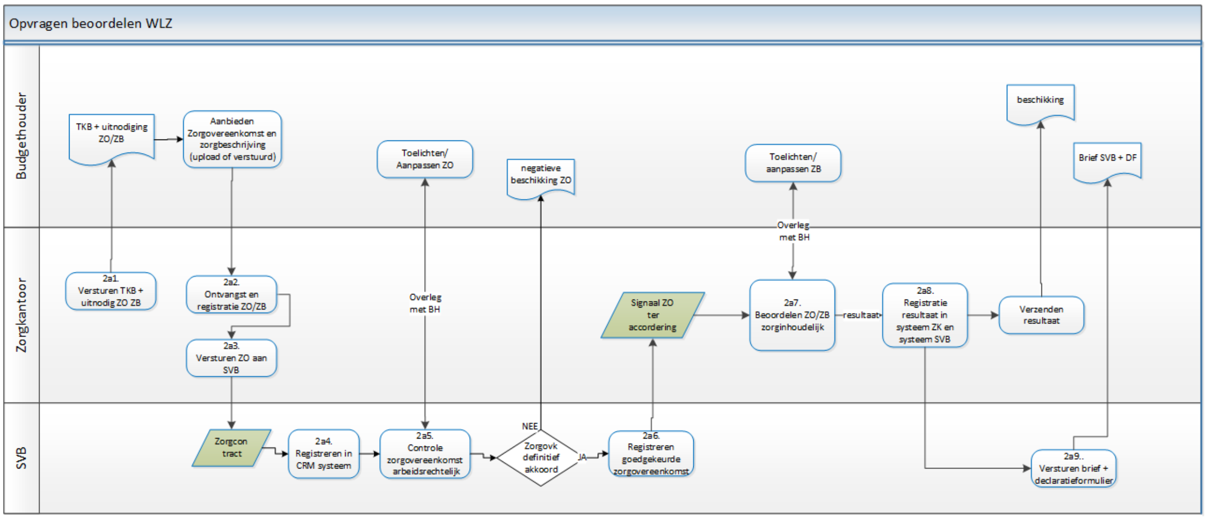
Figuur 9: Vaststellen budget onder de Wmo en Jeugdwet



Figuur 10: Vaststellen budget onder de Wlz



Figuur 11: Opvragen en beoordelen zorgovereenkomst onder de Wmo en Jeugdwet



Figuur 12: Opvragen en beoordelen zorgovereenkomst onder de Wlz

6.2 Bijlage 2: Details verbeterplan

In deze bijlage zijn de voorstellen opgenomen uit het rapport.

Per voorstel is te vinden:

- **Projectbeschrijving**: hierin is beknopt de inhoud van het voorstel beschreven.
- **Doelstellingen**: de verbeteringen die te realiseren zijn met het verbetervoorstel.
- **Toelichting:** de reden waarom het voorstel nodig is binnen het huidige proces.
- **Realisatie:** de stappen die genomen moeten worden om het voorstel te implementeren.
- **Relatie met verbeterdoelstellingen**: de verbeterdoelstelling waar dit verbetervoorstel aan bijdraagt.
- **Afhankelijkheden**: de verbetervoorstellen die doorgevoerd moeten worden alvorens dit voorstel kan starten of optimaal functioneert.
- **Risico's**: risico's voor het niet of niet optimaal implementeren van het verbetervoorstel.
- **Verwachte inzet**: een grote schatting van de benodigde mankracht om het project te realiseren.
- **Verwachte kosten**: een grove inschatting op basis van ervaring. Gebaseerd op benodigde inzet van medewerkers en investeringen. Waar geen inschatting konden wij geen indicatie geven zonder verder onderzoek en informatie van de ketenpartners. Waar het voorstel ons inziens in huidige financiering kan vallen is dit genoemd.
- **Verwachte doorlooptijd**: een grove inschatting van de doorlooptijd op basis van ervaring.
- **Termijn**: wanneer het voorstel op zijn vroegst gereed kan zijn.

Niet alle voorstellen kunnen tegelijkertijd ingevoerd worden. Er is volgordelijkheid en beperkte capaciteit aanwezig binnen de keten. De veranderingen mogen niet leiden tot verstoring va het huidige proces van toekennen en uitbetalen. Dit kan betekenen dat er ten opzichte van het geschetste tijdpad soms prioriteit gegeven zal moeten worden aan betalen ten opzichte van verbeteren.

Nr 1 – SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners	
Projectbeschrijving:	• Het inrichten van en het formaliseren van ketenafspraken in contractdocumenten. • Het verder professionaliseren van de governancestructuur.
Doelstellingen:	• Heldere afspraken over afhankelijkheden in de keten • Bereiken van transparantie in verantwoordelijkheden • Op gang brengen en houden van dialoog omtrent de uitgangpunten in de keten en ieders (mogelijke) bijdrage daarbij.
Toelichting:	• In uitbestedingsrelaties is het gebruikelijk om procesbeschrijvingen en koppel-afspraken, en prestatieafspraken en boeteclausules bij afwijkingen van deze prestatieafspraken, te formaliseren in een DAP en SLA.
Realisatie	• Bestuurlijk verantwoordelijken stellen eisen op relevante koppelafspraken, die kaderstellend zijn voor de betrouwbare werking van het ketensysteem. Deze eisen worden geoperationaliseerd naar meetbare parameters en prestatieafspraken die periodiek geëvalueerd worden. • Professionaliseren governancestructuur (zie ook H4 en H5) • Afstemmen van de SLA's, het inrichten van periodieke SL-rapportages, en de overlegstructuur om deze te bespreken • Beheer instellen van SLA's en daarop door ontwikkelen
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door aantoonbare regievoering, onderlinge aansprakelijkheid en het kunnen faciliteren van de prestatiedialoog (elkaar aanspreken over en weer). Draagt bij de verbeterdoelstelling "Succesvolle keten".
Afhankelijkheden:	• Succes kent samenhang met verbetervoorstellen "Verantwoordelijkheid duidelijk" (levert een uitwerking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), "Organiseren executiekracht" en "Verbeteren inkoopfunctie gemeenten"
Risico's:	• Beperkte expertise binnen de keten inzake SLA's • Draagvlak onder ketenpartijen • Acceptatie door gebruikers
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) voor het eenmalig opstellen en afstemmen in de keten door ketenpartners en het instellen van beheer. Middels huidige financiering. • 20-25 mandagen • 5 weken
Termijn	• Korte termijn. SLA's opgesteld en vastgelegd per 1 november. In gebruik per 1 januari 2016.

Nr 2 – Oplossen knelpunten in de verdeling van verantwoordelijkheden	
Projectbeschrijving:	• De uitwerking van taken en bevoegdheden en verantwoordelijkheden
Doelstellingen:	• Heldere afspraken en acceptatie van ieders verantwoordelijkheid binnen de keten. • Waar mogelijk koppelen van verantwoordelijkheden aan de uitvoering van de werkzaamheden.
Toelichting:	• De huidige verantwoordelijkheden zijn beschreven, maar niet alle gevallen gekoppeld aan de taken die men uitvoert. • Aanspreken op verantwoordelijkheden is beperkt omdat geen SLA's zijn geformaliseerd. • Sturing op taken waar men verantwoordelijk voor is derhalve niet altijd mogelijk.
Realisatie	• Verantwoordelijkheden (her) beoordelen en koppelen aan de mate van invloed op sturing. • Waar mogelijk huidige rollen verschuiven binnen de keten om uitvoering en verantwoordelijkheid aan te laten sluiten. • Hernieuwd vaststellen verantwoordelijkheden en (inclusief toekomstige) taken binnen de keten. • Afstemmen van de SLA's op de taken, het inrichten van periodieke SL-rapportages, en de overlegstructuur om deze te bespreken. • Het ontwikkelen en bewaken van Taken, verantwoordelijkheden en Bevoegdheden.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Door duidelijke verantwoordelijkheid is het voor de budgethouder helder waar vragen gesteld kunnen worden. • Binnen de keten is het aanspreken op verantwoordelijkheid versterkt doordat taken en verantwoordelijkheden meer aansluiten en het gebruik van SLA's.
Afhankelijkheden:	• Succes kent samenhang met verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie ketenpartners" (levert een uitwerking van de verantwoording) en "Organiseren executiekracht"
Risico's:	• Draagvlak onder ketenpartijen • Capaciteit / uitvoeringsproblemen bij verschuiving van taken binnen de keten
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) voor het opstellen en afstemmen van een lijst met taken en verantwoordelijkheden. Vanuit huidige financiering te realiseren. • 20-25 mandagen • 5 weken
Termijn	• Korte termijn. In gebruik per 1 januari 2016

Nr 3. – Organiseren executiekracht	
Projectbeschrijving:	• Organiseren executiekracht middels nieuwe governance.
Doelstellingen:	• Een stevige governance structuur helpt om executiekracht te organiseren. Dit om verbeteringen in de keten te realiseren binnen de uitgangspunten. • Het laten functioneren van partners tot één keten, regie op de keten
Toelichting:	• Binnen de huidige keten was onvoldoende executiekracht aanwezig om gezamenlijk te komen tot een efficiënt proces. • Er is regie nodig om dilemma's te overwinnen en om belangen zoveel als mogelijk te verenigen binnen de uitgangspunten.
Realisatie	• In de komende periode het van groot belang dat VWS een hoofdrol heeft om acties bestuurlijk te coördineren en besluitvorming te organiseren. • VWS kan belangen verbinden en boven partijen staan. Ze zal per 2016 een belangrijke rol houden op het moment dat uitvoerende partijen in de keten meer gezamenlijk sturing kunnen geven. • Het ontwikkelen en bewaken van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (zie ook nr. 2) • Wie en welke hulpmiddelen zijn er nodig om de doelstelling(en) te bereiken. • Projectmanagement om sturing te geven aan de PDCA cyclus en noodzakelijke acties.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door actief projectmanagement over de keten heen en het stimuleren van continue verbetering via PDCA-cycli. • Draagt bij aan de verbeterdoelstelling "Succesvolle keten"
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "Verantwoordelijkheid duidelijk" (levert een uitwerking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en samenhang met "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners"
Risico's:	• Ketenpartijen verbinden zich niet aan elkaar, afspraken worden niet nageleefd. • Vertrouwen in elkaar lijkt onvoldoende om nieuwe tegenslagen op te vangen (geduld raakt op).
Verwachte kosten: **inzet:** **doorlooptijd:**	• 40.000 EUR (700 EUR per dag) voor uitvoeren van PMO werkzaamheden ad 2 dagen per week en organiseren van afstemmingsoverleggen in de periode tot januari 2016. Daarna voor 50% van de inspanningen per jaar. Middels huidige financiering te realiseren. • 55-60 mandagen (50% vanaf 2016) • 22 weken (en doorlopend voor 50% van de inzet en kosten ad 1,5 dag per week) • Bovendien is oprichting van een ketenregiebureau met bijbehorende capaciteit noodzakelijk.
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016. Daarna doorlopend.

Nr 4. – AO/IC op orde (voorkom onvolkomenheden door juiste balans in AO/IC-maatregelen	
Projectbeschrijving:	• Het beschrijven en implementeren van een stelsel van beleid, procedures en werkinstructies die de AO/IC binnen de SVB waarborgen.
Doelstellingen:	• Coördinatie en afstemming van het functioneren van de administratieve organisatie, hier specifiek van invoer tot betaling en financiële verwerking, in lijn te brengen. • Gebruikersondersteuning door het beschrijven van de reguliere processen, en de controlemaatregelen daarin, die de juistheid en volledigheid van de gegevensverwerking waarborgen; • Het voorkomen dat fouten en onvolkomenheden in de gegevensverwerking bij SVB onopgemerkt blijven.
Toelichting:	• In de huidige praktijk zijn verouderde AO/IC-beschrijvingen beschikbaar, en werkt men met werkinstructies die dagelijks worden geactualiseerd. Verder ontbreekt de samenhang met andere maatregelen, zoals autorisaties in systemen, loggingmechanismen en systeemcontroles in Treks en DBS. • Er dient inzicht te worden verkregen in de mate waarin de huidige administratieve organisatie betrouwbaar en doelmatig opereert. Dit kan aanleiding geven om interne controles / steekproeven doelmatiger in te zetten.
Realisatie	• Deskundige medewerkers (bijvoorbeeld medewerker Planning & Control of aanwezige lean-specialisten) beschrijven de reguliere verwerkingsprocessen, identificeren daarbij risico's en getroffen controlemaatregelen, en stemmen deze beschrijvingen af met procesverantwoordelijken. • Suggestie; gebruik lean-principes om onnodige processtappen te elimineren.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door risicobewustwording en inzicht in processen en controlemaatregelen. Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "Verantwoordelijkheid duidelijk" en samenhang met "First time right principe (systeem controles)".
Risico's:	• Onvoldoende besluitvorming over inrichting PGB-processen. Beschikbare capaciteit om AO/IC-processen adequaat te beschrijven en actueel te houden • Wijzigingen in aanleverende systemen / informatie
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 10.000 EUR (700 EUR per dag) • 10 -15 mandagen. Vanuit huidige financiering of additioneel indien externe inhuur. • 3 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016.

Nr 5. – Ontwikkeling adequate managementinformatie	
Projectbeschrijving:	• Het beschikbaar stellen van betrouwbare en reproduceerbare managementinformatie binnen de keten. Betreft onder meer informatie over doorlooptijden, voorraden (aantal, stadia, ouderdom), instroom en uitstroom en toelichting.
Doelstellingen:	• Het definiëren van relevante managementinformatie binnen de keten; • Het verbreden en verankeren van managementinformatie voor de gehele keten. • Behoefte aan een stabiel, robuust en werkend managementinformatiesysteem. • Wens van gemeenten en zorgkantoren om op basis van data van de SVB zelf management informatie te kunnen samenstellen.
Toelichting:	• De ontwikkeling van adequate managementinformatie stond nog op de ontwikkelagenda toen men per 1 januari 2015 startte met het Trekkingsrecht PGB. • In de huidige praktijk is een gebrek aan managementinformatie. Effectiviteit van getroffen acties zijn gebrek aan inzicht beperkt inzichtelijk. Aanwezige rapportages zijn op ad hoc basis gerealiseerd. • Behoefte aan een stabiel, robuust en werkend managementinformatiesysteem.
Realisatie	• Een stabiel, robuust en werkend managementinformatiesysteem is benodigd. • Business-analisten dienen op basis van proces- en risicoanalyses de informatiebehoefte van de SVB, maar ook de keten, te inventariseren en te vertalen naar concrete functionele eisen. Hierdoor ontstaan functioneel ontwerpen die aan de basis staan van te ontwikkelen rapportage-query's op het MIS SSP. Prioritering en aanpassing van gebouwde query's vindt plaats binnen het CAB-overleg. • In overleg met keten vaststellen welke data gedeeld kan worden voor eigen analyses en rapportages. • Suggestie: mogelijkheden dienen te worden verkend voor het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld kwaliteitsrapportages aan de keten/budgethouder, waaruit blijkt dat het beheer op orde is.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door inzicht in kwantitatieve gegevens (kerngetallen, achterstanden, prestaties) en mogelijkheden om te worden gebruikt als controlemaatregel (signaleringslijsten, uitzonderingslijsten, etc.). Draagt bij de verbeterdoelstelling "Succesvolle keten" en "Verbeterd proces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstel "AO/IC op orde" (procesbeschrijvingen zijn input voor het definiëren van de informatiebehoefte).
Risico's:	• Beschikbare capaciteit om functionele eisen te inventariseren dan wel rapportage-query's te ontwikkelen; • Wijzigingen in aanleverende systemen / informatie
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 50.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering of additioneel indien externe inhuur. • 60 - 80 mandagen • 10 weken

Termijn	• Middellange termijn. Gereed op 1 april 2016, daarna doorlopend

Nr 6. – Frontoffice afbouwen bij de SVB	
Projectbeschrijving:	• Het afbouwen van de front-office bij de SVB en dit beleggen bij de gemeenten en zorgkantoren.
Doelstellingen:	• Meldingen kunnen beter verwerkt worden doordat de gemeente/zorgkantoor verantwoordelijk is als budgetverstrekker
Toelichting:	• Momenteel is de front-office van de SVB het eerste aanspreekpunt voor de budgethouders. Medewerkers hebben onvolledig inzicht in informatie. • Eerste aanspreekpunt beleggen bij gemeente/zorgkantoor en pas als daar de TKB en/of ZOK goed staan/staat schakelen met de SVB.
Realisatie	• Medewerkers van de gemeenten en zorgkantoren dienen opgeleid te worden. Toegang tot de systemen van de SVB bij gemeenten en zorgkantoren is vereist om dit te realiseren. • Mogelijkheid om correcties in het systeem door te voeren door gemeenten en zorgkantoren • Werkinstructies opstellen voor medewerkers • Budgethouders dienen op de hoogte te worden gesteld dat de verstrekker het eerste aanspreekpunt is.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Verantwoordelijkheden en werkzaamheden sluiten beter aan • Toegevoegde waarde door betere communicatie met budgethouder en kortere verwerkingstijd doordat fouten meteen gewijzigd kunnen worden door de verantwoordelijke partij (gemeente/zorgkantoor). • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Succesvolle keten".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners", "Verantwoordelijkheden duidelijk", "Organiseren executiekracht", "Doorontwikkelen SVB-website" en "Functionaliteiten MijnWlz/MijnWmo verbeteren".
Risico's:	• Beschikbare capaciteit bij gemeenten/zorgkantoren om nieuwe taken uit te voeren • Draagvlak onder gemeenten/zorgkantoren om de nieuwe taken uit te voeren • Niet alle gemeenten worden bereikt • Realisatie gevraagde IT-functionaliteiten binnen gewenste termijn
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 300.000 EUR (700 EUR per dag). Extra financiering benodigd. • 400 -500 mandagen • 8-12 weken • Daarnaast capaciteit en doorlooptijd voor implementatie bij gemeenten en zorgkantoren.
Termijn	• Lange termijn. Gereed op 1 januari 2017.

Nr 7. – Doorontwikkelen SVB-website om communicatie te verbeteren	
Projectbeschrijving:	• Inhoud en functionaliteiten van de SVB-website beter afstemmen op de wensen van de budgethouders.
Doelstellingen:	• Lastenverlichting bij de front-office doordat vragen en of onduidelijkheden opgelost worden via de SVB-website en of het reduceren van veelvoorkomende fouten. • Het aantal klachten en inhoudelijke vragen terugbrengen
Toelichting:	• De website kan de budgethouders en zorgverlener beter van informatie voorzien • Door de gebruiksvriendelijkheid te verhogen zal er meer gebruik van gemaakt worden.
Realisatie	• Afstemming met budgethouders en zorgverleners om hun informatiebehoefte en specifieke wensen in kaart te brengen; • Analyseren aan welke wensen de website op korte termijn invulling kan geven, en deze aanpassingen bouwen en aan de website toevoegen. • Op basis van managementrapportages analyseren in hoeverre het aantal klachten en of inhoudelijke vragen is afgenomen
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door ontlasting van de front-office, het reduceren van het aantal klachten, inhoudelijke vragen en veelvoorkomende fouten in de aanlevering. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstel "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners"(prestatie-afspraken o.g.v. klanttevredenheid), en "Management informatie" (t.b.v. het meten van KPI's). Verbetervoorstel heeft een positieve invloed op verbetervoorstel "Frontoffice afbouwen bij de SVB".
Risico's:	• Onvoldoende acceptatie door gebruikers • Onjuiste weergave informatie (door bijv. verouderde informatie) • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 30.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 40-50 mandagen • 4 weken
Termijn	• Middellange termijn. Gereed op 1 maart 2016. Daarna doorlopend.

Nr 8 – Registratie en mutatie zorgcontract door gemeente en zorgkantoor	
Projectbeschrijving:	• Registratie van zorgovereenkomst, en eventuele mutaties, door gemeente en zorgkantoor met behulp van bestaande portalen van de SVB
Doelstellingen:	• Voor de keten dient duidelijk te zijn wie verantwoordelijk is voor welke stappen in de processen. Deze verantwoordelijkheid dient aan te sluiten bij de uit te voeren werkzaamheden. • Verminderen van fouten en accorderingsslagen. • Het aantal gegevensuitwisselingen reduceren tot hetgeen nodig is voor de declaratie- en betalingsprocessen die bij SVB plaatsvinden.
Toelichting:	• Er bestaat nu een discrepantie bij registratie ZOK's met betrekking tot de verantwoordelijkheid en de uitvoering. • Wanneer de uitvoering is belegd bij een andere partij dan de verantwoordelijke is sturing en aanspreken beperkt mogelijk. • Budgethouders hebben onvoldoende zicht waar zij hun vragen over het proces moeten stellen.
Realisatie	• Beleg de digitale registratie, verwerking van mutaties, van ZOK's bij de gemeente en zorgkantoor. Nu voert de SVB dit in, in Treks. De budgethouder levert de overeenkomst en de mutaties aan. • Arbeidsrechtelijke toets doet de gemeente of zorgkantoor. • In de gebruikersportalen kunnen de gemeente en zorgkantoor, na zorginhoudelijke toets op de zorgovereenkomst, de noodzakelijke gegevens voor de registratie van de ZOK doorzetten naar het systeem van de SVB. SVB dient deze functionaliteit te realiseren in de huidige gebruikersportalen. • Werkinstructie gemeente, zorgkantoor en SVB opstellen. • Informeren van de budgethouder over de gewijzigde aanlevering middels keukentafelgesprek, website SVB, brief en/of Per Saldo.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Succesvolle keten: Verantwoordelijkheid en werkzaamheden sluiten beter aan. • Continue verbetering: Vermindering complexiteit doordat de registratie direct plaatsvindt na de zorginhoudelijke toets. In huidig proces gaat de fysieke zorgovereenkomst na de zorginhoudelijke toets naar de SVB. De SVB registreert en voert een arbeidsrechtelijke toets uit, waarna de gemeente of zorgkantoor moet fiatteren. • Transparantie: De zorgovereenkomst wordt sneller digitaal vastgelegd, waardoor de status te volgen is. In huidig proces kan het verwerken van fysieke ZOK's ruim twee weken duren voordat registratie na zorginhoudelijke goedkeuring plaatsvindt. • Beheersing: de registratie wordt belegd bij meerdere gemeenten en zorgkantoren, waardoor validatie- en controlewerkzaamheden verdeeld worden. Dit voorkomt een massaal aanbod bij de SVB wanneer herindicaties op TKB plaatsvinden of bij aanpassing tarieven voor 2016.

Afhankelijkheden:	• Voorstel gebruik van modelovereenkomsten maakt dit proces efficiënter omdat hiermee de arbeidsrechtelijke toets door SVB in meeste gevallen overbodig is. Nu is dit bij ongeveer 30% van ZOK's nodig aldus de SVB. • Voorstel verhogen informatie en mogelijkheden portalen zorgkantoor en gemeente. • Succes is afhankelijk van verbetervoorstel "Verantwoordelijkheid duidelijk".
Risico's:	• Beschikbare capaciteit bij gemeenten/zorgkantoren om nieuwe taken uit te voeren • Draagvlak onder gemeenten/zorgkantoren om de nieuwe taken uit te voeren • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 70.000 EUR (700 EUR per dag) middels additionele financiering. • 100 mandagen • 12-16 weken • Daarnaast capaciteit en doorlooptijd voor implementatie bij gemeenten en zorgkantoren.
Termijn	• Middellange termijn. Pilots per 1 april 2016 en implementatie in juli 2016

Nr 9 – Gelijktijdige registratie TKB en ZOK	
Projectbeschrijving:	• Het tegelijkertijd aanbieden bij de SVB van de zorgovereenkomst en de TKB door de verstrekkers.
Doelstellingen:	• Het proces vereenvoudigen door reductie processtappen. Vermindering complexiteit: geen wachttijd tot TKB geregistreerd is en minder kans op fouten omdat direct geheel dossier aangemeld wordt voor budgethouder. • Gemeente en zorgkantoor zenden TKB pas in wanneer zorgovereenkomst bekend is, Hierdoor altijd een zorgovereenkomst bij de TKB. Nu is dat niet het geval.
Toelichting:	• Voorstel is bedoeld voor nieuwe budgethouders en niet voor herindicaties, mits ook de ZOK's wijzigen. • De budgethouder sluit de zorgovereenkomst af met zorgverlener wanneer hoogte TKB bekend is. • In huidig proces zendt de budgethouder pas na registratie van de TKB bij de SVB de ZOK's toe. • Voorstel is om de ZOK's tegelijkertijd te registreren met het budget (TKB) in het systeem of als dit nog niet geimplementeerd is tegelijkertijd naar de SVB zenden. • Proces versnelt doordat wachttijd op registratie TKB wegvalt en nu in een keer basis geregistreerd in dossier budgethouder om te kunnen uitbetalen aan zorgverleners,
Realisatie	• Door het direct afgeven van een indicatie van de hoogte van het budget op basis van het budgetplan kan de budgethouder ZOK's afsluiten. • De gemeente of zorgkantoor toetst de ZOK's en bij goedkeuring worden deze direct met de TKB geregistreerd, • De arbeidsrechtelijke toets wordt uitgevoerd door de gemeente of het zorgkantoor. • Gemeente, Zorgkantoor en SVB werken proces in detail uit. • Werkinstructie gemeente, zorgkantoor en SVB opstellen. • Informeren van de budgethouder over de gewijzigde aanlevering middels keukentafelgesprek, website SVB, brief en/of Per Saldo.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Continue verbetering door het reduceren van processtappen en wachttijd wordt de doorlooptijd versnelt en de kans op fouten verminderd.
Afhankelijkheden:	• Dit proces komt het best tot zijn recht indien keuze gemaakt wordt dat registratie van de gegevens van de zorgverleners door gemeente en zorgkantoor kan plaatsvinden. Voorstel: SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners. • Gebruik van modelovereenkomsten maakt dit proces efficiënter omdat hiermee de arbeidsrechtelijke toets door SVB in meeste gevallen overbodig is. Nu is dit bij ongeveer 30% overeenkomsten nodig volgens SVB.
Risico's:	• TKB wordt later geregistreerd omdat de budgethouder niet tijdig een zorgovereenkomst sluit.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 12.000 EUR (700 EUR per dag) Uitwerken en afstemmen proces bij verstrekkers en SVB. Vanuit huidige financiering. • 15-20 mandagen • 4 weken

	• Daarnaast capaciteit en doorlooptijd voor implementatie bij gemeenten en zorgkantoren. • Hiervoor is mogelijk wijziging van wet- en regelgeving nodig, hetgeen de implementatieperiode fors verlengt.
Termijn	• Middellange termijn. Gereed per 1 juli 2016.

Nr 10. – Gebruik van modelovereenkomsten	
Projectbeschrijving:	• Stimuleren van het gebruik van modelovereenkomsten
Doelstellingen:	• Door gebruik van modelovereenkomsten zijn overeenkomsten vollediger en sneller te verwerken. Het gebruik van modelovereenkomsten vermindert de noodzaak tot een arbeidsrechtelijke toets.
Toelichting:	• Budgethouders leveren overeenkomsten in uiteenlopende vormen en met verschillende inhoud. Overeenkomsten missen essentiële informatie waardoor afstemming vereist is en tijd verloren gaat. • Verwerking moet handmatig, hetgeen tijd kost en meer controles vraagt. • Afdwingen van modelovereenkomsten is niet mogelijk/wenselijk maar promotie hiervan wel.
Realisatie	• Communicatie naar budgethouders en zorgverleners over de toegevoegde waarde van het gebruik van een modelovereenkomst (voor hen en voor de zorgverleners). • Huidig ontwerp toetsen bij budgethouders en zorgverleners. Eenduidige invoer moet afgedwongen worden. • Door vast te stellen waarom huidige modelovereenkomsten in beperkte mate gehanteerd worden, kunnen deze verbeterd worden
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door snellere verwerkingstijd en geen onnodige afstemming tussen budgethouder en de SVB. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstel "Verantwoordelijkheid duidelijk".
Risico's:	• Draagvlak onder budgethouders en zorgverleners • Beperkte functionaliteit modelovereenkomst
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 20-25 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016.

Nr 11. – Gebruik van combinatiecontracten verminderen	
Projectbeschrijving:	• Het verminderen van ZOK's die zorg en/of ondersteuning bieden uit verschillende wetten. • Waar combinatiecontracten onvermijdbaar zijn gebruik van modelovereenkomsten verplichten en stimulering maandbedragen.
Doelstellingen:	• Het administratief proces vereenvoudigen door overeenkomsten te koppelen aan één budget. De kans op fouten in de registratie wordt hiermee fors gereduceerd.
Toelichting:	• Bij combinatie contracten wordt zorg en/of ondersteuning geboden die gefinancierd wordt uit meerdere budgetten (en wetten) van de budgethouder. • De verdeling van de betaling en uitsplitsing van de declaratie naar wet is een foutgevoelig proces en heeft ook gevolgen voor de verwerking van Zvw-budgetten • De betaling van de zorgverlener dient verdeeld te worden door de SVB over de verschillende budgetten. • Voor contracten met ZZP'ers en instellingen is het terugdringen van combicontracten realiseerbaar. Bij arbeidscontracten dient een juridische toets gedaan worden en afstemming met de belastingdienst.
Realisatie	• Zorgverleners die afdrach plichtig zijn moeten gebruik maken van de modelovereenkomsten en gestimuleerd om vaste maandbedragen te gebruiken. Digitaal factureren voorkomt handmatige verwerking. • Zorgverleners die niet afdrachtplichtig zijn dienen gebruik te maken van een overeenkomst per wet. • Werkinstructie gemeente, zorgkantoor en SVB opstellen. • Informeren van de budgethouder en zorgverlener middels keukentafelgesprek, website SVB, brief en/of Per Saldo.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Combinatie contracten met declaraties zijn administratief lastig te verwerken door de SVB en hierom foutgevoelig. Vermindering leidt tot ontlasting SVB. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continue verbetering".
Afhankelijkheden:	• Het gebruik van modelovereenkomsten, waarbij niet de optie aanwezig is om diensten te kiezen uit meerdere wetten. • Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "Verantwoordelijkheid duidelijk" "Gebruik van modelovereenkomsten" en kent een samenhang met "Stimulering maandbedragen". • Ook afhankelijk van evt. wijzigingen in regelgeving
Risico's:	• Draagkracht bij zorgverleners en budgethouders.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 10.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 10-15 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed per 1 januari 2016.

Nr 12. – Stimuleren vaste maandbedragen / salarissen	
Projectbeschrijving:	• Budgethouders stimuleren om gebruik te maken van vaste maandbedragen i.p.v. declaraties
Doelstellingen:	• Door het aandeel vaste maandbedragen te verhogen reduceert het aantal handeling bij de SVB en budgethouders fors. • Wanneer een overeenkomst met vast maandbedrag juist is geregistreerd, is het risico op te late uitbetaling gedurende de looptijd zeer klein.
Toelichting:	• Verwerking van vaste maandbedragen behoeft minder handelingen in de keten ten opzichte van verwerking van declaraties • Maandelijks fiattering is niet meer vereist omdat de vast maandbedragen voor langere periode zijn vastgesteld
Realisatie	• Het hanteren van vaste maandbedragen moet aantrekkelijker worden dan het maandelijks indienen van declaraties • Voorlichting over voordelen tijdens keukentafelgesprek, informatiepakket en SVB-website; focus op instroom. Onderdeel maken van standaard voorlichting. • Communiceren naar budgethouder en zorgverlener dat vaste maandbedragen leiden tot vermindering aantal handelingen budgethouder/zorgverlener/SVB. Minder handelingen leidt tot snellere uitbetaling. • Om te komen tot vaste maandbedragen dienen afspraken gemaakt te worden tussen budgethouder en zorgverlener (o.a. vakanties, bandbreedte, minder/meer werk, etc.)
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door vermindering van uitvoeringskosten. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "Verantwoordelijkheid duidelijk" en "Gebruik van modelovereenkomsten".
Risico's:	• Acceptatie door gebruikers
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 20-25 mandagen • 2 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016.

Nr 13. – Herziening berekeningswijze eigen bijdrage CAK bij PGB	
Projectbeschrijving:	• De eigen bijdrage is nu gebaseerd op de indicatie en daardoor altijd maximaal. Wanneer werkelijk zorggebruik en inkomen leidt tot een lagere bijdrage dient bijstelling plaats te vinden.
Doelstellingen:	• De eigen bijdrage automatisch herrekenen na vaststellen van de werkelijke kosten van de zorg en/of ondersteuning • Verminderen administratieve lasten • Voorkomen verkeerde prikkel om budget compleet te gebruiken
Toelichting:	• De eigen bijdrage wordt bepaald op basis van de indicatiestelling bij het PGB. Voor de Zorg in Natura is het gebaseerd op de werkelijke kosten. • Budgethouders die niet hun gehele budget gebruiken betalen toch de maximale bijdrage. • Correcties door het sturen van een nieuwe TKB naar het CAK wordt door deel van gemeenten uitgevoerd, maar leidt buiten de keten tot onnodige mutaties als een andere berekeningswijze gekozen kan worden. • In de praktijk leidt dit overigens relatief weinig tot mutaties omdat de hoogte van de eigen bijdrage vaak niet wijzigt.
Realisatie	• Onderzoek de optie namelijk een eigen bijdrage die automatisch herrekend wordt • Stem binnen de keten af wat beleidsmatig de knelpunten zijn en onderzoek de kosten van uitvoering voor deze werkwijze door het CAK • Uitvoeringstoets, procesbeschrijving, werkinstructies en communicatie
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Vereenvoudiging van het proces • Vermindering administratieve lasten budgethouder • Verlaging kosten uitvoering
Afhankelijkheden:	• SVB dient betrouwbare kostenoverzichten te kunnen leveren via een portal. Geen directe afhankelijkheden van andere voorstellen.
Risico's:	• Geen draagkracht bij CAK of zorgkantoren en gemeenten. • Wijziging wetgeving benodigd.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 200.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit additionele financiering. • 250-300 mandagen • 26 weken
Termijn	• Lange termijn. Gereed in 2017

Nr 14. – Afschaffen controle op maximum uurtarieven	
Projectbeschrijving:	• Per zorgovereenkomst of zorgfunctie worden door gemeenten en zorgkantoren maximale uurtarieven vastgesteld. Dit is niet hetzelfde tarief dat is overeengekomen tussen de zorgverlener en budgethouder.
Doelstellingen:	• Het afschaffen van controle op individuele maximum uurtarieven door de SVB vermindert de kans op de onterechte afkeuring van betalingen aan zorgverleners.
Toelichting:	• Per zorgovereenkomst worden maximum uurtarieven vastgesteld naast de tarieven overeengekomen in de zorgovereenkomst tussen budgethouder en zorgverlener. • De SVB controleert of het uurtarief van de declaratie of het maandbedrag het maximum uurtarief niet overstijgt. • Het gebruik van individuele maximum uurtarieven leidt tot problemen bij de uitbetaling en beperking fraude is klein. • Om deze controle uit te voeren rekent het SVB-systeem bijvoorbeeld ook uit wat de uurtarieven zijn van een vast maandbedrag in een bepaalde maand. Dit kan, in maanden met minder werkbare uren zoals bijvoorbeeld februari, leiden tot hogere berekende uurtarieven. Ook door afrondingsverschillen kan het voorkomen dat het berekende tarief afwijkt van het maximumtarief. Om te voorkomen dat betalingen hierdoor onterecht worden afgewezen hebben al veel gemeenten hun maximumtarieven achteraf naar boven bijgesteld. • Wanneer het (berekende) uurtarief boven het maximum uurtarief ligt dan kan er in het oorspronkelijk proces geen betaling plaatsvinden, totdat de budgethouder een vrijwillige storting doet bij de SVB. • Voorstel is dat de budgethouder voordat de ZOK's opgesteld worden door de verstrekker geïnformeerd wordt over de consequenties van het afwijken van het tarief gebruikt voor de indicatiestelling. Dit kan namelijk leiden tot budgettekort bij het geïndiceerde zorg-/ondersteuningsgebruik en tot bijbetaling van de budgethouder uit eigen middelen. • Op wetniveau kan als bovengrens gekozen worden voor uniforme maximum uurtarieven in de zorgovereenkomst. Controle hierop dient bij de toetsing van de zorgovereenkomst plaats te vinden door de verstrekker. De SVB toetst bij iedere declaratie / betaling op het tarief in de zorgovereenkomst en niet op een maximum uurtarief.
Realisatie	• Verstrekkers dienen budgethouders te adviseren over de tarieven en de consequenties van hogere tarieven dan gebruikt voor de indicatie. • Geen maandelijkse controle op uurtarieven door de SVB maar eenmalige toetsing op de (wijziging in de) overeenkomst. • Controle door de verstrekker op de hoogte van het tarief bij toetsing zorgovereenkomst. Afkeuring vooraf indien tarief exorbitant hoog. • Werkinstructie gemeente, zorgkantoor en SVB opstellen. • Informeren van de budgethouder middels keukentafelgesprek, modelovereenkomsten, website SVB, brief en/of Per Saldo.

Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Draagt bij aan de verbeterdoelstelling "Continu verbeteren".
Afhankelijkheden:	• Hangt samen met het voorstel SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners.
Risico's:	• Acceptatie door gemeenten en zorgkantoor
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) • 20-25 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed per 1 januari 2016. • Voor Wlz mogelijk wetswijziging nodig. Dan voorlopig controle uitzetten.

Nr 15. – Per wet één budget	
Projectbeschrijving:	• De budgetten per zorgfunctie vanuit TKB's worden nu tijdelijk samengevoegd tot één budget per wet. De tijdelijke maatregel zou feitelijk uitgangspunt kunnen blijven. • Aanvullend dienen afspraken te worden gemaakt over de wijze waarop gemeenten die dat willen per zorgfunctie hun uitnutting op alternatieve manieren kunnen schatten. • Eventueel uitbreiden naar één integraal budget in de toekomst.
Doelstellingen:	• Voorkomen dat regieruimte gemeente de budgethouder beperkt. • Administratieve begrenzing welke leidt tot extra handelingen (mutaties, afkeuringen, verplichte storting, etc.) voorkomen. • Stimuleren van transformatieruimte en beoordeling op geleverde kwaliteit in relatie tot totale kosten bij het PGB per wet.
Toelichting:	• De gemeenten kennen budgetten toe op basis van zorgindicaties binnen de zorgwetten. • Gemeenten hebben de behoefte om te kunnen sturen op de kosten op zorgfunctieniveau. Ook om effecten van het PGB te beoordelen. Inzicht in kosten dient daarom meer detailniveau te verschaffen dan de kosten per wet. • Deze budgetten worden nu tijdelijk samengevoegd tot één budget per wet. • Enkele gemeenten wensen dat SVB de uitnutting per zorgfunctie kan bijhouden.
Realisatie	• Gemeenten stellen een PGB op vanuit te verwachten modules en inzet. Dit oprekenen leidt tot een totaal PGB. • De gemeenten leveren TKB's in de XML-bestanden aan in een (te wijzigen) format waarop het totale PGB-budget en periode is vermeld met eventueel de onderliggende TKB's per zorgfunctie (indien van toepassing). • SVB en CAK gebruiken de TKB's en voor de administratieve verwerking bij de SVB worden samengestelde budgetten (totalen) per wet gebruikt. • Het gebruik in de praktijk wordt qua verhouding gelijk verondersteld als de toekenning.

	• In de terugkoppeling na afloop kunnen gemeenten desgewenst de uitnutting van het PGB totaal vertalen naar zorgfuncties naar rato van de verhouding bij toekenning. • Gemeenten stimuleren en de ruimte geven om meer de geleverde resultaten of kwaliteit te beoordelen van het totale PGB.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Verbeterd basisproces.
Afhankelijkheden:	• Afschaffen controle op maximum uurtarieven
Risico's:	• Gemeenten houden vast aan de beleidsvrijheid die men wettelijk heeft • Mogelijkheid één integraal budget afhankelijk van wetswijziging.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 12.000 EUR (700 EUR per dag) voor het aanpassen van de processen, communicatie en besluitvorming binnen gemeenten. Vanuit huidige financiering. • 15-20 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. 1 januari 2016. • Na 2016 mogelijk één integraal budget.

Nr 16. – Verlengen TKB zonder herindicatie	
Projectbeschrijving:	• Per 1 januari 2016 dienen alle nieuwe TKB's geregistreerd te staan. Er bestaat een risico dat een groot aantal gemeenten niet tijdig de TKB voor 2016 afgeven omdat herindicaties moeten plaatsvinden voor bijna alle overgangscliënten.
Doelstellingen:	• Voorkomen dat betalingen aan zorgverleners in 2016 niet kunnen plaatsvinden omdat het nieuwe budget nog niet bekend is bij de SVB.
Toelichting:	• Gemeenten moeten in 2015 met veel budgethouders (overgangscliënten) een keukentafelgesprek voeren om te komen tot een nieuwe indicatie vanaf 2016. • Omdat dit heel veel vraagt bij de gemeenten en in mindere mate zorgkantoren is er een risico dat dit proces niet tijdig afgerond is. • Om te voorkomen dat budgethouders per januari 2016 geen budget meer hebben omdat de TKB nog niet is afgegeven stellen wij voor dat deze als overbrugging een budget krijgen gebaseerd op bijvoorbeeld het de hoogte van het budget 2015. Dit is een definitief budget, maar kan gemuteerd worden.
Realisatie	• De gemeenten en zorgkantoren proberen zoveel mogelijk herindicaties te realiseren voor 15 december 2015. • Maak een prioritering van de uit te voeren herindicaties in 2015 naar hoogte budget en effecten van verwachte aanpassingen. • Verstrekkers (niet SVB) registreren TKB's voor 2016 zonder herindicatie bijvoorbeeld op bedrag 2015 voor budgethouders die nog geen nieuwe indicatie hebben gekregen voor het jaareinde. • Alle budgethouders krijgen een definitieve toekenning in 2016 aansluitend op het eerder verstrekte budget. • Werkinstructie gemeente, zorgkantoor en SVB opstellen.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Continue verbetering. De ervaring van dit jaar heeft geleerd dat het van groot belang is dat TKB's tijdig geregistreerd moeten zijn om betalingen te kunnen uitvoeren. Deze maatregel voorkomt de noodzaak om ambtshalve toekenningen te doen, wanneer gemeenten niet tijdig de TKB's afgeven.
Afhankelijkheden:	• Hangt samen met het voorstel SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners.
Risico's:	• Draagkracht • Betaalproblemen wanneer niet tijdig aangeleverd door verstrekkers • TKB's zijn incorrect ingediend of gemuteerd
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 5.000 EUR (700 EUR per dag) exclusief tijd gemeente. Vanuit huidige financiering. • 5-10 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed voor 1 januari 2016.

Nr 17. – Spreiden herindicaties TKB	
Projectbeschrijving:	• De indicaties van de huidige overgang cliënten lopen bijna allemaal af op 31 december 2015. Dit leidt tot een piek in het verwerken van de nieuwe TKB's vanaf 2016 voor de verstrekkers.
Doelstellingen:	• Zorg dat de nieuwe indicaties een spreiding kennen in de afloopdatum. Hiermee zijn de werkzaamheden voor toekomstige herindicaties ook gespreid om te voorkomen dat er opnieuw pieken ontstaan in uit te voeren werkzaamheden.
Toelichting:	• Herindicaties kosten de verstrekker veel tijd. Er vind een keukentafelgesprek plaats en op basis van de nieuwe indicatie dient het budgetplan opnieuw vastgesteld te worden. • Door kritisch te kijken naar de huidige indicaties kan een spreiding bepaald worden. Wanneer de zorgvraag redelijk constant is zoals kan voorkomen in de Wmo kan er een indicatie afgegeven worden voor een langere periode. Uiteraard kan altijd een tussentijdse herindicatie plaatsvinden indien de zorgvraag wijzigt. Indicaties voor de Jeugdzorg zullen bijvoorbeeld een kortere termijn hebben
Realisatie	• De gemeenten en zorgkantoren bepalen individueel de spreiding die in hun situatie het beste past op basis van de capaciteit van de medewerkers en de huidige opbouw van de TKB's. • Bij de komende herindicaties wordt de maximale horizon van de indicatie bepaald door de verstrekker. • Op basis van de gewenste spreiding binnen de gemeente of zorgkantoor wordt een einddatum vastgesteld op de nieuwe TKB. • Werkafspraken bij gemeente en zorgkantoor.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Continue verbetering. Het spreiden van indicaties geeft de mogelijkheid om de werkzaamheden bij gemeenten gelijkmatiger te verdelen.
Afhankelijkheden:	• N.v.t
Risico's:	• Proces van herindicaties is al gestart dus wanneer niet snel geïmplementeerd dan effect niet meer realiseerbaar voor huidige cyclus.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 3.000 EUR (700 EUR per dag) per gemeente vanuit huidige financiering. • 3-5 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed voor 1 januari 2016.

Nr 18. – Eenduidige invoer gebroken maand TKB door samensmelten	
Projectbeschrijving:	• Budgetten zijn niet altijd toegekend tot en met de laatste dag van een maand. De einddatum kan bijvoorbeeld 17 december zijn. De ingangsdatum van het nieuwe budget is 18 december. Registratie met deze ingangsdatum is momenteel niet mogelijk zonder dat er problemen ontstaan met betalingen.
Doelstellingen:	• Voorkom problemen met uitbetalingen door budgetten toe te kennen met een ingangsdatum per de eerste dag van de maand en een uitgangsdatum per laatste dag van de maand.
Toelichting:	• De huidige SVB administratie kan niet omgaan met twee actieve budgetten voor de zelfde regeling binnen een maand. • Betalingen gaan over een gehele maand en kunnen niet gesplitst worden over twee budgetten. • Door het nieuwe budget in te laten gaan op de eerste van de maand en het oude budget te beëindigen per laatste dag van de maand ervoor worden problemen met uitbetalingen voorkomen.
Realisatie	• De verstrekker geeft alleen nog TKB's af die starten op de eerste dag van de maand en eindigen op de laatste dag van een maand. • Het oude budget wordt beëindigd per de laatste dag van de maand, zodat deze aansluit met het nieuwe budget. Deze taak kan door de SVB uitgevoerd worden. Indien ook toegekend bedrag gewijzigd dient te worden van oude budget dan voorkeur voor aangepaste TKB via verstrekker. • Het betreft een tijdelijke maatregel waarbij de SVB systeem aangepast wordt om te werken met gebroken maanden. • Informeren alle verstrekkers over deze tijdelijke werkwijze. • Dagelijks signaleren nieuwe TKB's met afwijkende ingangsdatum door SVB en direct verzoeken om aangepaste versie bij vertrekker.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Draagt bij aan de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Voorstel gebroken maand problemen PGB is de structurele oplossing die in ontwikkeling is. Als deze geïmplementeerd is, vervalt deze tijdelijke oplossing. • Afhankelijk van voorstel "Verantwoordelijkheid duidelijk"
Risico's:	• Er bestaat het risico dat de budgethouder een fors lagere indicatie krijgt bij een nieuwe toekenning en door deze werkwijze benadeeld wordt. Dit kan doordat nieuwe toekenning met terugwerkende kracht de oude deels overschrijdt. Dient opgelost te worden via de verstrekker. • De SVB is afhankelijk van de juiste aanlevering vanuit de gemeenten en zorgkantoren.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 5.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 5-10 mandagen • Tot systeem aanpassing (verbetervoorstel Nr 19.)
Termijn	• Korte termijn. Gereed voor 1 januari 2016.

Nr 19. – Gebroken maand problemen TKB	
Projectbeschrijving:	• Budgetten zijn niet altijd toegekend tot de laatste dag van een maand. De einddatum kan bijvoorbeeld 17 december zijn. De ingangsdatum van het nieuwe budget is 18 december. Registratie met deze ingangsdatum is per heden niet mogelijk zonder dat er problemen ontstaan met betalingen.
Doelstellingen:	• Verbeterd basisproces: systeem van de SVB dient om te kunnen gaan met budgetten die gedurende een maand starten of eindigen.
Toelichting:	• De huidige SVB administratie kan niet omgaan met twee actieve budgetten voor de zelfde regeling binnen een maand. • Betalingen gaan over een gehele maand en kunnen niet gesplitst worden over twee budgetten. • Ontwikkeling van systeemaanpassing is van groot belang om huidige problemen die met name ontstaan bij betalingen aan zorgverleners structureel op te lossen. • Tot dit verbetervoorstel gerealiseerd is dient verbetervoorstel Nr 18. van kracht te zijn
Realisatie	• SVB dient haar systeem aan te passen zodat het mogelijk is dat twee budgetten gedurende een maand actief zijn en de betalingen over beide budgetten naar rato plaatsvindt.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Het voorkomt de handmatige omrekening van budgetten die nu plaatsvindt en draagt bij aan een verbetering van het betaalproces. • Draagt bij aan de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Hangt samen met het voorstel SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners.
Risico's:	• Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 30.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering • 40-45 mandagen • 3 maanden
Termijn	• Korte termijn. Gereed per 1 januari 2016.

Nr 20. – Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB verhogen	
Projectbeschrijving:	• De gebruikersvriendelijkheid van de gebruikersportaal voor de budgethouder, Mijn PGB, verhogen door inzicht te vergroten in kerngegevens, uitgevoerde transacties en algemene informatie
Doelstellingen:	• Het gebruik, en de gebruikersacceptatie, van Mijn PGB stimuleren; • Budgethouders stimuleren om eventuele fouten te signaleren en aanpassingen door te geven; • Het ontmoedigen van aanleveringen per post, en het reduceren van klantvragen en klachten.
Toelichting:	• Het portaal gebruiksvriendelijker te maken en de budgethouder meer inzicht verschaffen stimuleert het gebruik de portal en vermindert de aanleveringen per post/afstemmomenten met de SVB.
Realisatie	• SVB beheert de gebruikersportaal Mijn PGB. Analisten kunnen op basis van de analyse van Per Saldo, de huidige eisen en wensen de budgethouder in kaart brengen heeft en navolgend in het CAB-overleg prioriteren welke eisen en wensen op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. • Veranderingen verwerken in Mijn PGB en gebruikersacceptatietest uitvoeren met budgethouders
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door hoge gebruikersacceptatie van Mijn PGB en toename in digitale aanleveringen. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continu verbeteren"
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstel "Verantwoordelijkheid duidelijk".
Risico's:	• Werkzaamheden verstoren gebruik Mijn PGB waardoor budgethouders per post stukken gaan sturen • Onbetrouwbare functionaliteit / onjuiste weergave gegevens • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 20-25 mandagen (5 dagen analyse en 15 dagen bouw/test/installatie). • 12 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016 en daarna doorlopend

Nr 21. – Aanlevering declaraties via Mijn PGB aanmoedigen	
Projectbeschrijving:	• Budgethouders stimuleren om declaraties via Mijn PGB aan te leveren
Doelstellingen:	• Percentage digitaal aangeleverde declaraties verhogen • Verwerking van declaraties vereenvoudigen en verkorten van doorlooptijden
Toelichting:	• Functionaliteit om declaraties digitaal aan te leveren is reeds beschikbaar. • Momenteel leveren relatief weinig budgethouders declaraties digitaal aan bij de SVB. Hierdoor zijn aanvullende handelingen nodig om de ontvangen declaraties in de back-office systemen in te lezen, te interpreteren en te verwerken. Risico op invoerfouten.
Realisatie	• Ketenpartners, alsmede Per Saldo, dienen de verschillen tussen digitale aanlevering en aanlevering per post naar budgethouders te communiceren (bijv. door publicatie Per Saldo / SVB en brieven vanuit gemeente/zorgkantoor). • Realiseren van inzicht in doorlooptijden, aantal fouten in aanlevering/verwerking van declaraties en betalingen, en ontlasting administratie (bijv. door automatische agendering van declaraties). • Mogelijkheid: gemeente/zorgkantoor helpt budgethouder bij de eerste keer digitaal aanleveren van een declaratie
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door verkorting doorlooptijden en foutenreductie. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "Verantwoordelijkheid duidelijk", "Managementinformatie" en vergroten "gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB".
Risico's:	• Acceptatie door gebruikers • Draagvlak
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 25.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 30-40 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016.

Nr 22 – Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB optimaliseren	
Projectbeschrijving:	• Het portaal Mijn PGB verder verbeteren door uitbreiding van huidige mogelijkheden
Doelstellingen:	• Mijn PGB zodanig inrichten dat budgethouders graag met de portal werken
Toelichting:	• Verbetering van de gebruikersportaal Mijn PGB is mogelijk, echter niet op korte termijn. • Introductie van "track-en-trace"- functionaliteit, waarschuwingsberichten en of "slimme rapporten of grafieken" leidt tot meer inzicht in uitnutting van budgetten en mogelijkheden om bij te sturen door de budgethouder.
Realisatie	• Werken met een vaste releasekalender, en daarmee periodiek introduceren van vernieuwde gebruikersportaal; • Periodiek overleg met budgethouders/Per Saldo om vast te stellen welke verbeteringen wenselijk zijn. Denk hierbij aan het introduceren van "track-en-trace"- functionaliteit, waarschuwingsberichten en of "slimme rapporten of grafieken". • Veranderingen verwerken in Mijn PGB en gebruikersacceptatietest uitvoeren met budgethouders • Kosteninschatting maken per release en afwegen toegevoegde waarde.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door hoge gebruikersacceptatie van Mijn PGB en toename in digitale aanleveringen. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continu verbeteren"
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners", "Verantwoordelijkheid duidelijk" en "Managementinformatie". Daarnaast afhankelijk van Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB vergroten.
Risico's:	• Onbetrouwbare functionaliteit • Veel kosten, weinig toegevoegde waarde • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 25.000 EUR (700 EUR per dag) per grote wijziging vanuit huidige financiering. • 30-40 mandagen (10 dagen analyse en 20 dagen bouw/test/installatie). • 12-16 weken
Termijn	• Lange termijn. Gereed na 1 januari 2017.

Nr 23. – Aanlevering ZOK via Mijn PGB	
Projectbeschrijving:	• Mogelijk maken om ZOK's via Mijn PGB aan te leveren of digitaal formulier voor gemeente/zorgkantoor
Doelstellingen:	• Meerderheid van de aangeleverde ZOK's wordt in de toekomst via Mijn PGB aangeleverd • Door digitale aanlevering vermindert het aantal fouten in de gegevens en verkort de doorlooptijd • Interpretatieverschillen worden geëlimineerd
Toelichting:	• Momenteel is digitale aanlevering van een zorgovereenkomst niet mogelijk, hetgeen extra handelingen van de budgethouder, zorgverlener en SVB en in de toekomst de gemeente en zorgkantoor vraagt • (Verwerking van) aanlevering per post is meer foutgevoelig
Realisatie	• Mijn PGB moet aanlevering ZOK kunnen verwerken, extra functionaliteit dient ingevoerd te worden • Via workflow dient de ZOK naar de gemeenten of zorgkantoor te gaan voor toetsing en registratie. • Budgethouder dient op de hoogte te zijn van deze mogelijkheid en aangemoedigd te worden om digitaal aan te leveren
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde doordat gegevens direct verwerkt kunnen worden en fouten in invoervelden (= gegevens) teruggekoppeld kunnen worden voordat de overeenkomst verstuurd wordt • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continue verbetering"
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstel "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners", "Modelovereenkomsten" en keuzes over registratie door gemeenten en zorgkantoren.
Risico's:	• Budgethouder onvoldoende geïnformeerd over mogelijkheid digitale aanlevering • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT • Budgethouder wenst andere gegevens aan te leveren dan mogelijk via Mijn PGB
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 30.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit additionele financiering. • 40-50 mandagen • 4-8 weken
Termijn	• Lange termijn. Gereed op 1 januari 2017.

Nr 24. – Budgethouder kan mutaties doorvoeren in Mijn PGB	
Projectbeschrijving:	• Functionaliteit in het portaal Mijn PGB uitbreiden zodat het mogelijk is dat een budgethouder gegevens kan muteren
Doelstellingen:	• Door de budgethouder in staat te stellen de gegevens te muteren kunnen mutaties op bestaande gegevens van de budgethouder en zorgverlener, direct digitaal doorgevoerd worden.
Toelichting:	• Verdere verbetering van de portal is mogelijk, echter niet op korte termijn. • Ontwikkeling leidt tot kortere doorlooptijden en ontlasting van de SVB
Realisatie	• Vaststellen welke gegevens een budgethouder zou moeten kunnen muteren en welke fiattering per mutatie benodigd is vanuit de keten. • Functionaliteit inbouwen en koppelen aan systemen en portalen gemeente en zorgkantoor.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door ontlasting van de front-office en minder fouten bij aanlevering gegevens door budgethouder. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continue verbeteren".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners", "Verantwoordelijkheid duidelijk", "Managementinformatie" en "Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB vergroten"
Risico's:	• Onbetrouwbare functionaliteit • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT • Fouten door (nog) geen real-time verwerking
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 70.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit additionele financiering. • 100 mandagen • 12-16 weken
Termijn	• Lange termijn. Gereed op 1 januari 2017.

Nr 25. – Functionaliteiten portal zorgkantoren en gemeenten verbeteren	
Projectbeschrijving:	• De functionaliteiten van de portalen voor de gemeenten en zorgkantoren uitbreiden.
Doelstellingen:	• Door uitbreiding van de functionaliteiten zijn de budgetverstrekkers in staat wijzigingen van budgethouders door te voeren en zodoende de budgethouder beter van dienst te zijn
Toelichting:	• Gemeenten wensen in te kunnen zien onder welke wetten een budgethouder valt zonder verdere gegevens te zien in het kader van WBP. • Gemeenten en zorgkantoren constateren nu fouten in de gegevens die in de portal staan en dienen dit via de SVB te communiceren om dit te corrigeren. Door zelf in staat zijn fouten te corrigeren verkort de doorlooptijd. • Mutaties worden alleen doorgevoerd in opdracht of na afstemming met de budgethouder.
Realisatie	• Er zal vastgesteld moeten worden welke wensen vanuit de gemeenten en zorgkantoren gerealiseerd kunnen worden binnen gewenste termijn. • Vervolgens dienen de functionaliteiten in de portalen aangepast/toegevoegd te worden. • Medewerkers van de gemeenten en zorgkantoren dienen kennis te verwerven van het systeem en wijzigingen door te kunnen voeren. • Alternatief; aansluiten op VECOZO Schakelpunt (VSP) en Gemeentelijk gemeenteknooppunt (GGK) om mee te liften op bestandscontroles en beveiligde communicatielijnen.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde doordat fouten eerder en met minder afstemming opgelost worden. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Succesvolle keten".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners", "Verantwoordelijkheid duidelijk" en "Managementinformatie".
Risico's:	• Synchronisatie MijnWlz/MijnWmo en systemen SVB zorgt voor discrepantie waardoor gegevens verloren gaan • Medewerkers gemeenten/zorgkantoren hebben onvoldoende kennis en kunde om verantwoord wijzigingen door te voeren • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 40.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit additionele financiering. • 50-60 mandagen • 12-16 weken
Termijn	• Middellange termijn. Gereed op 1 april 2016.

Nr 26. – Ontwikkel een portal voor zorgverleners	
Projectbeschrijving:	• Naast de huidige portalen voor budgethouders, gemeenten en zorgkantoren een portal voor zorgverleners realiseren
Doelstellingen:	• Gebruik van een zorgverlenersportal reduceert de doorlooptijd en vermindert de kans op fouten • Doordat de budgethouder het niet in stuurt vermindert het aantal schakels
Toelichting:	• Door zorgverleners gebruik te laten maken van een portal kunnen ZOK's en declaraties sneller verwerkt worden en wordt digitaal factureren gestimuleerd. • Afstemming tussen budgethouder en zorgverlener kan digitaal tot stand komen en daardoor sneller. • Budgethouder dient documenten te accorderen
Realisatie	• De zorgverlenersportal dient een beveiligde omgeving te zijn waar een zorgverlener inzicht heeft in de zorgovereenkomst en declaraties kan uploaden • De zorgverlenersportal dient een workflow te bevatten met Mijn PGB (functionaliteiten Mijn PGB aanpassen) • Communicatie met zorgverlener en budgethouder over de portal is van belang • Mogelijkheid: status van de declaratie zichtbaar maken
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door reductie doorlooptijd in de afstemming tussen budgethouder en zorgverlener van declaraties (door digitalisatie en minder fouten). • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continu verbeteren".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "Managementinformatie", "Gebruiksvriendelijkheid Mijn PGB", "Modelovereenkomsten", "digitaal factureren" en "Workflow binnen de keten".
Risico's:	• Acceptatie door zorgverleners en budgethouder • Bestaande administratie blijft gebruikt worden • Onbetrouwbare functionaliteit • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 25.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit additionele financiering. • 30-40 mandagen • 20 weken
Termijn	• Lange termijn. Gereed na 1 januari 2017.

Nr 27. – Afspraken over standaard digitale gegevensuitwisseling binnen de keten naleven	
Projectbeschrijving:	• Ketenpartijen 'verplicht' stellen digitale gegevens volgens een afgesproken standaardformat uit te wisselen
Doelstellingen:	• Geen onnodige bewerking/afstemmingsmomenten doordat men zich aan het format houdt • Zorgt voor heldere communicatie tussen partijen
Toelichting:	• Momenteel is aanpassing van aangeleverde gegevens soms noodzakelijk omdat het niet geschikt is voor verdere verwerking in het proces • Een standaardformat is afgesproken maar hier wordt niet altijd aan gehouden en herstel gebeurt niet altijd door de verantwoordelijke voor de discrepantie
Realisatie	• Heldere afspraken over verantwoordelijkheden en inhoud van het format zijn vereist • Het moet uitvoerbaar zijn voor de partijen, zowel in benodigde mensen als middelen • Afspraken over gevolgen van niet voldoen aan het standaardformat moeten in overeenstemming gemaakt worden en opgevolgd worden vanuit ketenregie.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door vermindering van verwerkingstijd en afstemmingsmomenten. • Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners", "Verantwoordelijkheid duidelijk" en "AO/IC op orde". De implementatiedatum is niet afhankelijk van de andere voorstellen, maar versterkt werking.
Risico's:	• Draagvlak onder partijen die aanleveren • Bestaande aanlevering blijft gehanteerd worden • Sancties worden niet nageleefd • Uitvoerbaarheid voor partijen die aanleveren
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 10.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering • 10-15 mandagen • 2 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016.

Nr 28. – Toets de business case vervanging DBS en maak een afgewogen keuze	
Projectbeschrijving:	• Het aanbesteden en implementeren van een vervangend softwarepakket voor de uitvoering van betalingen en financiële administratie bij de SVB.
Doelstellingen:	• Beschikken over een gestandaardiseerd, schaalbaar en toekomstbestendig softwarepakket voor de uitvoering van betalingen en het bijhouden van de financiële administratie; • Mogelijkheden voor managementrapportages. • Koppelingen met bestaande systemen Treks (voor terugmelding van uitgevoerde betalingen, correcties en crediteringen etc.) en MIS SSP (voor managementinformatie, rechtmatigheidscontroles etc.)
Toelichting:	• Door de SVB is aangegeven dat het huidige financieel pakket, DBS niet meer passend is bij de huidige organisatie. Tevens hebben wij begrepen dat de leverancier van DBS geen (maatwerk) onderhoud meer zal verrichten voor DBS in de toekomst. • SVB heeft een voorstel opgesteld, waarin zij onderbouwen op welke gronden een ander software systeem geschikt lijkt om DBS op te volgen. • Het vervangen van een financieel pakket, zonder daarbij de uitvoering van huidige PGB- betalingsprocessen te raken, is een langdurig en complex vraagstuk.
Realisatie	• Een goede business case ter onderbouwing van deze investering is essentieel. • Het vervangen van een financieel pakket van deze omvang gaat in veel gevallen gepaard met een separate projectorganisatie en een meerjarenplanning, en een samenwerking tussen de nieuwe leverancier, een implementatiepartner en de klantorganisatie. • Er dient een vervangingsstrategie te worden opgesteld ("big-bang of gefaseerd"), rekening houdend met de (her)inrichting van de budgetstructuur en de autorisatiestructuur, aanpassingen van bedrijfsprocessen aan de nieuwe software, de conversie van historische gegevens, het realiseren van koppelingen met bestaande systemen, en het aanbrengen relevante wettelijke parameters. Daarnaast zal de SVB voor de overgangsperiode tot de werkelijke ingebruikname van het nieuwe softwarepakket, mogelijk moeten schaduwdraaien, ofwel DBS en het nieuwe softwarepakket gelijktijdig actueel houden. • Het hierop aanpassen van de brede architectuur. • Realiseren van bijpassende beheerorganisatie, inclusief het formaliseren van systeemdocumentatie, beheerprocessen en werkinstructies.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door risicobewustwording en inzicht in processen en controlemaatregelen. Draagt bij de verbeterdoelstelling "Verbeterd basisproces".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners" (borging van uitvoering reguliere betalingen) en "Organiseren executiekracht"(realiseren van daadkrachtige projectorganisatie).

Risico's:	• Parallelliteit (doorontwikkeling Treks i.c.m. vervanging DBS) • Onvoldoende helderheid in PGB-processen (t.b.v. inrichting nieuw softwarepakket) • Wijzigingen in aanleverende systemen / informatie (bijv. nieuwe informatiestromen gedurende inrichting nieuw softwarepakket). • Onvoldoende in-house systeemkennis nieuw softwarepakket en afhankelijkheid van leverancier of externe consultants
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• > 1 Mln EUR (denk aan aanschaf- en implementatiekosten, licenties etc.) vanuit additionele financiering. • Kosten hangen ook af van doorlooptijd pakketselectie, wijze van implementeren (standard of modificaties) en de effecten op de te bereiken efficiency (businesscase). Bij een gunstige businesscase kunnen bedragen van 2,5 miljoen euro ook voorkomen. • > 500 mandagen • 50 - 80 weken
Termijn	• lange termijn. Gereed 1 januari 2017.

Nr 29. – Inzichtelijk maken workflow binnen de keten	
Projectbeschrijving:	• Het bieden van inzicht in de workflow van het ketensysteem.
Doelstellingen:	• Het realiseren van functionaliteit waarmee alle betrokken ketenpartijen te allen tijden inzicht kunnen verkrijgen in de status van de gegevensverwerking van recente en historische transacties. • Faciliteren in toegenomen informatiebehoefte. • Optimaliseren van de gebruikerservaring.
Toelichting:	• In de huidige praktijk presenteren de gebruikersportalen die transacties die bij de SVB zijn verwerkt, en al dan niet zijn betaald. Dit is slechts een beperkt deel van de keten. • Door toepassing van fysieke gegevensstromen, en de beperkte gebruikersondersteuning bij indiening van digitale berichten, zijn situaties ontstaan waarbij budgethouders aanvragen en informatieverzoeken onnodig meermaals indienen.
Realisatie	• Het sturen op toepassing van digitale gegevensstromen en het optimaal benutten van de gebruikersportalen. • Het ontwikkelen van "track-and-trace"- functionaliteit, die voorziet in statusinformatie over de gehele keten (inclusief SVB, gemeenten, zorgkantoren en eventueel zorgverleners). • Alternatief; het faciliteren in de informatiebehoefte door het realiseren van een mogelijkheid om de budgethouder-administratie, die bij de back-office administratie van SVB én bij verschillende ketenpartners (gemeenten, zorgkantoren, zorgverleners) zijn opgeslagen, te raadplegen in één web-toepassing. Het Suwinet is hiervan een voorbeeld.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door toegenomen inzicht in informatiestromen en mogelijkheden voor verbeterde routering van klantvragen, regievoering en zelfsturing door de budgethouder. Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continue verbetering".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners" (afspraken over borging van statusinformatie of toegang tot een gedeelde budgethouder-administratie), "Organiseren executiekracht" (realiseren van gedragen IT-oplossing voor "track-and-trace" informatiebehoefte), en "Portal voor zorgverleners", "Verhogen informatie portalen zorgkantoor en gemeente" en "Afdwingen standaard digitale gegevens aanlevering" (statusinformatie over transacties creëren bij informatiestromen die buiten bereik van de SVB liggen).
Risico's:	• Onvoldoende helderheid in PGB-processen • Beschikbare capaciteit om AO/IC-processen adequaat te beschrijven en actueel te houden • Wijzigingen in aanleverende systemen / informatie • Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• > 1 Mln EUR (denk aan ontwikkelen van gegevensstandaarden, realiseren van koppelingen en aanpassen van bestaande gebruikersportalen) vanuit additionele financiering. • > 500 mandagen • 26 - 52 weken
Termijn	• Lange termijn Gereed na 1 januari 2017

Nr 30. – First time right principe (systeemcontroles) implementeren	
Projectbeschrijving:	• Het in 'brede zin' introduceren en implementeren van maatregelen die de gegevensverwerking ondersteunen op basis van het 'first time right'-principe.
Doelstellingen:	• Ervoor zorgen dat de aangeleverde gegevens juist, volledig, tijdig en gestandaardiseerd zijn, voor verdere verwerking, is het uitgangspunt van de "customer lifetime value". CLV omvat, in deze situatie, de huidige waarde van de toekomstige kasstromen die aan de budgethouder of zorgverlener zijn toegeschreven gedurende haar hele relatie met het ketensysteem. • De toepassing van dit beginsel zal bijdragen aan de kwaliteit van brongegevens, en daarmee ook een positief effect hebben op de totale kwaliteit en de efficiënte gegevensverwerking binnen het ketensysteem. • De budgethouders dienen op termijn een systeem te krijgen dat hen echt ondersteunt bij de administratie van hun PGB, en daarbij inzicht geeft in betrouwbare overzichten van het budget, de uitnutting, en de status van hun facturen en zorgcontracten.
Toelichting:	• Het back-office systeem Treks kent nu onvoldoende systeemcontroles om onnodige fouten bij invoer en verdere verwerking te voorkomen. • Er dient inzicht te worden verkregen in de mate waarin de huidige administratieve organisatie bij de SVB betrouwbaar en doelmatig opereert.
Realisatie	• Deskundige medewerkers (bijvoorbeeld medewerker Planning & Control of aanwezige lean-specialisten) zullen op basis van risico-analyses, de aanwezige beheersingsmaatregelen in elk gegevensverwerkingsproces bij de SVB analyseren op borging van betrouwbaarheid en doeltreffendheid, dan wel verbetervoorstellen doen om dit verder aan te scherpen waar nodig. • Inrichten van een klachten- en kwaliteitsmonitor, dit om (1) de verbetering in datakwaliteit te meten, en (2) om continu te optimaliseren. • Definiëren van een doelvolwassenheidsniveau en daarbij de interne beheersing, kwaliteit- en risicomanagement periodiek te auditen tegen kwaliteitsstandaarden in de markt.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door verbetering in datakwaliteit, en indirect door de reductie van uitval en toegenomen klanttevredenheid. Draagt bij de verbeterdoelstelling "Continu verbeteren".
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners" (overeengekomen ketenafspraken en kwaliteitseisen zijn input voor risico-analyses en de zwaarte van de te treffen controlemaatregelen), "Organiseren executiekracht"(door het creëren van draagvlak en inrichten van ketentesten voor structurele aanpassingen), en "AO/IC op orde" (resultaten zijn het vertrekpunt voor verdere optimalisatie).
Risico's:	• Onvoldoende verandercapaciteit bij ICT Beschikbare capaciteit om AO/IC-processen adequaat te beschrijven en actueel te houden

	• Wijzigingen in aanleverende systemen / informatie • Onvoldoende in-house expertise en afhankelijkheid van externe consultants
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• Geen. Interne beheersing, kwaliteit- en risicomanagement opnemen in planning- en controlcyclus SSP en ketenafspraken.
Termijn	• Lange termijn. Betreft een groeimodel. Doelvolwassenheidsniveau bereikt op 1 januari 2017.

Nr 31.– Verbeteren inkoopfunctie gemeente	
Projectbeschrijving:	• Door meer inzicht te hebben in de zorgbehoefte van haar inwoners kan de inkoopfunctie verbeterd worden. Nu zijn er budgethouders die PGB kiezen omdat onvoldoende alternatieven aanwezig zijn bij Zorg in Natura.
Doelstellingen:	• Door een verbeterde inkoopfunctie bij de gemeenten die aansluit bij de zorgvraag zal een deel van de budgethouders kunnen kiezen voor Zorg in Natura
Toelichting:	• De decentralisatie heeft geleid tot contracten tussen zorgverleners en gemeenten ten aanzien van de Zorg in Natura. In veel gemeenten zijn alleen contracten gesloten met een selectie van veelal de grote zorgverleners. • Moeten budgethouders die zorg krijgen onder de noemer van beschermd wonen in een zorginstelling gefinancierd worden vanuit het PGB?
Realisatie	• De gemeente doet een analyse op de zorgverleners in de regio die intensieve ondersteuning leveren aan meerdere budgethouders. • Onderzoek de mogelijkheid om deze zorg aan te bieden via ZIN • Maak contractafspraken met deze zorgverleners en informeer budgethouders die gebruik maken van deze diensten.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• De verbetering van de inkoopfunctie hangt samen met het komen tot een succesvolle keten en de continue verbetering.
Afhankelijkheden:	• N.v.t.
Risico's:	• Onvoldoende tijd/capaciteit bij de gemeente om de analyse uit te voeren.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	 • Per gemeente verschillend • Per gemeente verschillend
Termijn	• Middellange termijn. Gereed in 2016.

Nr 32. – Informatiepakket nieuwe budgethouder	
Projectbeschrijving:	• Informatiepakket voor nieuwe budgethouders verbeteren
Doelstellingen:	• Budgethouders beter informeren voorafgaand aan de processen zodat meer besef komt van de significante rol van de budgethouder en er minder fouten ontstaan
Toelichting:	• Budgethouders zijn niet altijd op de hoogte van de benodigde invulling van de rol als budgethouder • Informatiepakket moet onder meer bijdragen aan stimuleren digitaal gebruik en modelovereenkomsten
Realisatie	• Analyse van (veel) voorkomende knelpunten en onduidelijkheden bij de budgethouders; waardoor gaat nu dingen mis bij de budgethouder? • Vertaling van deze punten naar informatievoorziening • Uitbreiding van huidig informatiepakket
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Toegevoegde waarde door snellere doorlooptijd en vermindering van fouten. • Draagt bij de verbeterdoelstelling “Verbeterd basisproces”.
Afhankelijkheden:	• Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen ”Verantwoordelijkheid duidelijk” en ”AO/IC op orde” zodat processen helder zijn.
Risico’s:	• Budgethouders voelen zich overladen met informatie/kunnen dit niet verwerken • Proces wijzigt waardoor aangeleverde informatie niet of in beperkte mate geldig is.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• 15.000 EUR (700 EUR per dag) vanuit huidige financiering. • 20-25 mandagen • 4 weken
Termijn	• Korte termijn. Gereed op 1 januari 2016.

Nr 33. – CAK 4 weken termijn versus maandtermijn	
Projectbeschrijving:	• De eigen bijdrage Wmo kent een 4 weken termijn, terwijl de overige ketenpartijen werken met een maandtermijn.
Doelstellingen:	• Het werken met maandtermijnen binnen de gehele keten, zodat gegevens niet omgerekend hoeven te worden en aansluiting tussen administraties direct te maken is.
Toelichting:	• Het CAK berekent in de Wmo, ongeacht de gebruikte periode een eigen bijdrage in een eenheid per vier weken. Hierbij volgt CAK wet- en regelgeving (Wmo 2015). • Deze wetgeving is gebaseerd op de praktijk Van een (vier)wekelijkse systematiek in de thuiszorg. • Gemeenten en de SVB rekenen met maanden waardoor aparte berekeningen nodig zijn of zelfs ook broninformatie wordt gewijzigd om te rekenen naar vier weken. • Geen aansluiting tussen administratie CAK en andere ketenpartijen door afwijkende systematiek.
Realisatie	• Het CAK is met gemeenten, VWS en VNG in gesprek over het toewerken naar een maandsystematiek voor de eigen bijdrage Wmo. Dit heeft ook voor zorgaanbieders grote impact en dient daarom zorgvuldig te worden voorbereid. Ook de wetgeving dient aangepast te worden.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• N.v.t
Afhankelijkheden:	Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners"
Risico's:	• Draagkracht • De 4 weken problematiek speelt al langer en niet alleen bij het PGB. Andere belangen om deze termijn aan te houden kunnen zwaarder wegen.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• Niet bekend • Niet bekend • 1,5 jaar
Termijn	• Lange termijn. Gereed in 2017.

Nr 34. – Intensiveren fraudesignalering vanuit de zorgbranche	
Projectbeschrijving:	• Vanuit de branche is er veel zicht op de dienstverlening van andere zorgverleners en signalering van vermoedelijke fraude.
Doelstellingen:	• Het verminderen en eerder signaleren van frauduleuze zorgverleners door gebruik te make van informatie uit de branche. De zorgverleners willen een actieve rol in fraudebeheersing.
Toelichting:	• Vanuit de branche komen volgens BVKZ regelmatig signalen dat men fraude vermoedt. • De branche heeft last van slechte zorgverleners
Realisatie	• BVKZ wil actief uitvraag doen binnen de branche om fraude signalen door te geven. • Aansluiten bij bestaande meldpunten • Gedacht wordt aan een soort keurmerk voor goede zorgverleners door Per Saldo op basis van beoordelingen budgethouders.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• N.v.t
Afhankelijkheden:	Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners"
Risico's:	• Onwil om misstanden collega zorgverlener door te geven.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	• Niet bekend • Niet bekend • Een jaar
Termijn	• Middellange termijn. Gereed per april 2016.

Nr 35. – Voorkomen dubbele verzending broninformatie gemeenten naar CAK en SVB	
Projectbeschrijving:	• Zorgkantoren en gemeenten leveren separaat informatie uit de TKB aan de SVB en het CAK
Doelstellingen:	• Het verminderen van gegevensoverdracht door de gemeenten en zorgverleners.
Toelichting:	• De gemeente en het zorgkantoor dient aan twee partijen informatie te verstrekken uit de TKB. • Wanneer dit verminderd kan worden tot de levering aan één partij dan vermindert dit de administratieve lasten. • Eerste aanlevering vindt plaats aan CAK die het daarna doorzet naar de SVB. Gelijktijdige digitale aanlevering aan beide partijen is ook een optie.
Realisatie	• Afstemmen tussen zorgkantoren, gemeenten, CAK en SVB over optimaal proces. • Vaststellen welke data het CAK nodig heeft en welke de SVB. • Op basis hiervan een bericht te ontwerpen die voor beide partijen de informatie bevat. • Aanpassen portalen, toetsen proces en werkinstructies.
Relatie met verbeterdoelstellingen:	• Vereenvoudiging van het proces
Afhankelijkheden:	Succes is afhankelijk van verbetervoorstellen "SLA's en ketenafspraken inclusief communicatie met ketenpartners"
Risico's:	• Onvoldoende IT-capaciteit en extra schakel in keten indien niet gelijktijdig digitaal verzonden kan worden.
Verwachte **kosten:** **inzet:** **doorlooptijd:**	 • Niet bekend • Niet bekend • Een jaar
Termijn	• Lange termijn. Gereed in 2017.

6.3 Bijlage 3: Deelnemende partijen interviews

Voor de totstandkoming van dit document hebben wij onder meer interviews gehouden. De resultaten van deze interviews hebben wij verwerkt. De gesprekspartners zijn op geen enkele wijze verantwoordelijk voor de uitkomsten en de getrokken conclusies in dit rapport.

Organisatie	Onderwerp
VWS – ketenregisseurs	Acties herstelplan en samenbrengen verbetersuggesties
VWS – begeleidingscommissie	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
CAK –begeleidingscommissie	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
Per Saldo –begeleidingscommissie	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
BVKZ – begeleidingscommissie	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
ZN - begeleidingscommissie	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
VNG - begeleidingscommissie	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
SZW	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
VGZ - Zorgkantoor Alkmaar	Invoer en organisatie Trekkingsrecht PGB
SVB - Auditdienst	Toelichting audits en Trechtmatigheid
SVB - Raad van Bestuur	Bestuurlijke situatie
SVB - Externe adviseurs	Aanpak en huidige situatie
SVB - Fact-finding	Toelichting op factfinding
SVB - Finance and Control	Sturingsinformatie
SVB – SSP	Productiegegevens en sturing
SVB - Front-office	Helpdesk SVB
SVB – Communicatie	Klantcontact en communicatie in brede zin
SVB - Beleidsissues	Diverse beleidsissues – strategie en uitvoering
SVB – ICT	ICT, M&I/Partners rapport, etc.
SVB – Lean-specialisten	Huidige inrichting en verbeterpotentieel
SVB – CIO	Strategische visie IT SVB en huidige prioritering
SVB – Leiden	Meelopen Verwerking Toekenningsbeschikkingen
SVB – Utrecht	Meelopen SSP
SVB – Zaanstad	Meelopen Front-office
Per Saldo	Workshop met budgethouders
Gemeente Den Haag	Aanloop en huidige stand van zaken van het proces
Gemeente Lisse	Aanloop en huidige stand van zaken van het proces
Gemeente Barneveld	Aanloop en huidige stand van zaken van het proces
Gemeente Zwolle	Aanloop en huidige stand van zaken van het proces

6.4 Bijlage 4: Samenstelling begeleidingsgroep

Naam	Organisatie	Rol
Mw. M. Smit	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)	Kernlid
Dhr. E. Valentijn	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)	Kernlid
Mw. M. van der Hoog	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)	Kernlid
Dhr. H. Diemel	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)	Kernlid
Mw. S. Markusse	Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)	Kernlid
Dhr. R. Bellekom	Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)	Kernlid
Mw. A. Saers	Per Saldo	Kernlid
Mw. M. Verbeek	Centraal Administratie Kantoor (CAK)	Kernlid
Mw. C. van Bergenhenegouwen	Sociale Verzekeringsbank (SVB)	Kernlid
Dhr. M. van Barschot	Branchevereniging Kleinschalige Zorg (BVKZ)	Kernlid
Dhr. J. Schovers	Zorgverzekeraars Nederland (ZN)	Kernlid in eerste fase
Dhr. M. Hoekstra	Zorgverzekeraars Nederland (ZN)	Kernlid in tweede fase
Mw. J. Huiden	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)	Kernlid in eerste fase
Dhr. S. Koreman	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)	Vervanging
Mw. H. Smet	Sociale Verzekeringsbank (SVB)	Vervanging
Dhr. E. de Haas	Sociale Verzekeringsbank (SVB)	Vervanging
Mw. A. Scheepens	Per Saldo	Vervanging
Mw. V. Tolen	Per Saldo	Vervanging
Dhr. J. Knollema	Zorginstituut Nederland (ZiNL)	Agendalid
Dhr. A. Dikmans	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)	Agendalid
Mw. K. Kuperus	KPMG Plexus	Opdrachtnemer
Dhr. A. Ogink	KPMG Plexus	Opdrachtnemer
Dhr. H. Westdijk	KPMG Plexus	Opdrachtnemer

6.5 Bijlage 5: Afkortingen

Afkorting	Uitgeschreven
AO/IC	Administratieve organisatie en interne controle
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BVKZ	Branchevereniging Kleinschalige Zorg
CAB	Change Advisory Board
CAK	Centraal Administratie Kantoor
CBS	het Centraal Bureau voor de Statistiek
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
DAP	Dossier Afspraken en Procedures
GGK	Gemeentelijk Gegevens Knooppunt
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IT	Informatietechnologie
ITB	IT-bedrijf SVB
KING	Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
KPI	Key performance indicator
LVB	Licht-verstandelijk beperkt
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
PDCA	Plan Do Check Act
PGB	Persoonsgebonden budget
PMO	Project Management Office
SLA	Service level agreement
SSP	SVB Servicecentrum PGB
Suwi	Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TKB	Toekenningsbeschikking
TVB	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
UWV	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WBP Wlz	Wet bescherming persoonsgegevens Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
XML	Extensible Markup Language
ZiN	Zorg in Natura
ZiNL	Zorginstituut Nederland
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZOK	Zorgovereenkomst
Zvw	Zorgverzekeringswet
3D's	De drie centralisaties in het sociaal domein (werk, zorg en jeugd)

6.6 Bijlage 6: Begrippenlijst

Begrip	Betekenis
Ambtshalve goedkeuring	Goedkeuring van een document dat niet individueel of collectief goedgekeurd is en waarbij de goedkeuringscriteria versoepeld zijn
AO/IC	(Administratieve organisatie en interne controle) Ontwerp en bijsturing van informatiesystemen en interne beheersmaatregelen.
Batchjob	Een serie opdrachten uitgevoerd op sets van gegevens
Boekhoudbatch	Set van samengestelde betalingen
CAB	(Change Advisory Board) Team dat gebruikerswensen vertaalt naar afgewogen, geprioriteerde en concrete verandervoorstellen
CARP-model	Customizing, Authorizations, Reporting, Procedures; Model om controlemaatregelen op te stellen voor risico's bij ERP-gerelateerde processen
DBS	Back-office systeem bij de SVB
Enterprise resource planning	Softwarematige bedrijfsondersteuning
Extensive Markup Language (XML)	Format om gegevens op te slaan
Failure mode and effects analysis (FMEA)	Analyse om preventief fouten in een proces op te sporen zodat tegenmaatregelen genomen kunnen worden.
Key performance indicators (KPI's)	Opgestelde variabelen om prestaties te meten
Loggingmechanismen	Mechanismen om de registratie van bewerkingen te faciliteren
Ontwikkelprint	Blauwdruk voor het ontwerp van IT-architectuur
Quality assurance	Onderdeel van kwaliteitsmanagement toegespitst op het genereren van zekerheid in aanleveren van de gewenst kwaliteit.
Query's	Opdracht aan een database om een bepaalde set aan gegevens te ontsluiten
Rapid Response Team (RRT)	Team opgesteld uit mensen vanuit de SVB, VNG, zorgkantoren en Per Saldo om ernstige uitbetalingsproblemen op korte termijn af te handelen
Service level agreements (SLA's)	Overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten en/of producten
Systeem	Het samenspel van functionaliteiten en organisaties in het stelsel Trekkingsrecht PGB bedoelen
Toekenningsbeschikking (TKB)	Document waarin een budget voor een bepaalde periode aan een cliënt wordt toegekend door de verstrekker (gemeente/zorgkantoor)
Treks	Back-office systeem bij de SVB
Value Stream Mapping (VSM)	Techniek gebruikt om een proces schematisch te analyseren.
Vrijwillige storting	Mogelijkheid voor een budgethouder om het budget met eigen gelden aan te vullen (onder bepaalde voorwaarden)
Workflow	Een beschreven proces van documenten, dat automatisch of semiautomatisch kan verlopen
Zorgovereenkomst (ZOK)	Contract tussen de cliënt en de zorgverlener waarin vermeld staat welke zorg en/of ondersteuning geleverd gaat worden tegen welke prijs. Contract dient zowel arbeidsrechtelijk als inhoudelijk geaccordeerd te worden.
Zorgbeschrijving	Document voor cliënten in de Wlz waarin de cliënt aangeeft welke zorg om welke reden(en) nodig is. Document dient opgestuurd te worden naar het zorgkantoor en geaccordeerd te worden.

6.7 Bijlage 7: Referenties (bronnen)

	Bron	Ontvangst-datum	Organisatie
1	(V)AO invoeringsproblemen trekkingsrecht PGB (26 maart 2014)	24-4-2015	VWS
2	2015-03-06 Projectplan verscherpte aansturing trekkingsrechten vanaf febr 2015 versie 2	24-4-2015	VWS
3	150216 Rapportage Productie Trekkingsrecht 16-02-2015 VWS	24-4-2015	VWS
4	270320 Bestuurlijke update SVB trekkingsrechten def	24-4-2015	VWS
5	20140918 Herziene C-Agenda Stuurgroep Trekkingsrechten PGB 22-09-2014	24-4-2015	VWS
6	20140918 Memo alfacheques	24-4-2015	VWS
7	20141007 DEF VWS ppt- presentatie bijeenkomst tr recht DEF	24-4-2015	VWS
8	20141009 Presentatie SVB TR invoer-releases-ontwikkelproces 07-10-2014 (versie 1-10) V1comm	24-4-2015	VWS
9	20141010 ZN presentatie tweede bijeenkomste TR PGB 20141007_1971_1	24-4-2015	VWS
10	20141013 SVB Eindrapportage onderzoek pilotklanten	24-4-2015	VWS
11	20141021 C-Agenda Sgrp TR-PGB 27-10-2014	24-4-2015	VWS
12	20141028_Offerteaanvraag fraudebestendig PGB JH	24-4-2015	VWS
13	20141104 C-Agenda Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014	24-4-2015	VWS
14	20141110 SVB Memo Uitslag onderzoek pilotklanten definitief	24-4-2015	VWS
15	20141112 Aangepaste versie Status portal week 45 12-11	24-4-2015	VWS
16	20141113 Nieuwe instroom en overgang 2014	24-4-2015	VWS
17	20141120 C-Agenda Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014	24-4-2015	VWS
18	20141120 Routebeschrijving Regus Den Haag CS	24-4-2015	VWS
19	20141126 Status portal week 47	24-4-2015	VWS
20	20141201 Cijfers invoer bollenplaat SVB 20141201	24-4-2015	VWS
21	20141201 Status portal week 48	24-4-2015	VWS
22	20141205 C-Agenda Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014	24-4-2015	VWS
23	20150108 C-Agenda Sgrp TR-PGB 12-01-2015	24-4-2015	VWS
24	20150109 C-Agenda Sgrp TR-PGB 12-01-2015	24-4-2015	VWS
25	20150122 C-Agenda Sgrp TR-PGB 29-01-2015	24-4-2015	VWS
26	20150204 - Vervoersvergoedingen v5	24-4-2015	VWS
27	20150206 C-Verslag Sgrp TR-PGB 29-01-2015	24-4-2015	VWS
28	20150211 Risico's en tegenmaatregelen	24-4-2015	VWS
29	20150219 C-Agenda Sgrp TR-PGB 26-02-2015	24-4-2015	VWS
30	20150306 memo verantwoordingsvrij bedrag	24-4-2015	VWS
31	20150317 Issuelijst trekkingsrecht PGB (met gemaakte afspraken)	24-4-2015	VWS
32	20150401 Brief Stas aan SVB inzake Uitvoeringstoets verlenging ambtshalve toekennen 2015-04-01 10_44_36	24-4-2015	VWS

33	20150402 Concept infobulletin voor gemeenten en zorgkantoren week 14 v2 (2)	24-4-2015	VWS
34	20150409 Herziene C-Agenda Sgrp TR-PGB 09-04-2015	24-4-2015	VWS
35	20150414 C-Agenda Sgrp TR-PGB 16-04-2015	24-4-2015	VWS
36	20150419 - Planning herstel v1	24-4-2015	VWS
37	20150420 Actielijst Kernteam TR-PGB 20-04-2015	24-4-2015	VWS
38	20150420 Wekelijks overzicht RRT week 16	24-4-2015	VWS
39	Bijlage 01 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140805 C-Verslag Stuurgroep Trekkingsrechten PGB 28-07-2014	24-4-2015	VWS
40	Bijlage 01 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141002 C-Verslag Sgrp TR-PGB 22-09-2014	24-4-2015	VWS
41	Bijlage 01 20141104 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141103 C-Verslag Sgrp TR-PGB 27-10-2014	24-4-2015	VWS
42	Bijlage 01 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141120 C-Verslag Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014	24-4-2015	VWS
43	Bijlage 01 20150108 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150108 C-Verslag Sgrp TR-PGB 22-12-2014	24-4-2015	VWS
44	VWS: Plan van aanpak herstelacties implementatie trekkingsrecht PGB – CONCEPT (24 april 2015)	24-4-2015	VWS
45	Bijlage 02 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140821 VWS Scan getekende responsbrieven G4,G32,VNG Proces invoering trekkingsrecht	24-4-2015	VWS
46	Bijlage 02 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141013 Aanbiedingsformulier Notitie afronding ontwikkeling TR-PGB	24-4-2015	VWS
47	Bijlage 02 20141106 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141106 Aanbieding Reactie op aanbevelingen Gateway	24-4-2015	VWS
48	Bijlage 02 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141113 Memo def bij Second opinion Rapport van bevindingen def	24-4-2015	VWS
49	Bijlage 02 20150108 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150108 Aanbieding Eindevaluatie Pilot TR ZK	24-4-2015	VWS
50	Bijlage 2 Verantwoordelijkheden en taken ketenpartijen in de communicatie	24-4-2015	VWS
51	Bijlage 03 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140915 Aanbiedingsformulier Stuurgroep iWmo en 4wk-mnd	24-4-2015	VWS
52	Bijlage 03 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141013 Notitie afronding ontwikkeling TR-PGB	24-4-2015	VWS
53	Bijlage 03 20141106 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141106 Acties Gateway 23 september 2014 v7	24-4-2015	VWS
54	Bijlage 03 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141113 Second Opinion Rapport van bevindingen def	24-4-2015	VWS
55	Bijlage 03 20150108 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20141203 Eindevaluatie pilot Trekkingsrechten met ZK en SVB	24-4-2015	VWS
56	Bijlage 3 Mijn PGB herstelt en verbetert Ketenaanpak klantcommunicatie TR PGB_def_0 1	24-4-2015	VWS

57	Bijlage 04 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140910 Notitie Gebruik iWMO codes	24-4-2015	VWS
58	Bijlage 04 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141020 Aanbiedingsformulier Informatievoorziening in keten	24-4-2015	VWS
59	Bijlage 04 20141106 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141106 Aanbieding Continuïteitsplan Plateau 1	24-4-2015	VWS
60	Bijlage 04 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141120 Input VNG tav Begroting SVB	24-4-2015	VWS
61	Bijlage 04 20150108 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150105 Cijfers invoer bollenplaat SVB	24-4-2015	VWS
62	Bijlage 05 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140915 Mail beknopte impactanalyse SVB iWmo codering	24-4-2015	VWS
63	Bijlage 05 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141020 Informatievoorziening in de keten	24-4-2015	VWS
64	Bijlage 05 20141106 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141106 Continuïteitsplan TR-PGB v5	24-4-2015	VWS
65	Bijlage 05 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141120 Aanbieding Beslispunten voortgang en terugvalscenario's	24-4-2015	VWS
66	Bijlage 05 20150108 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150107 Aantallen initiele vulling wk1	24-4-2015	VWS
67	Bijlage 06 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140820 Memo 4 weken issue - rapportage mogelijkheden SVB	24-4-2015	VWS
68	Bijlage 06 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141021 Aanbiedingsformulier Procesoverzicht SVB ZK	24-4-2015	VWS
69	Bijlage 06 20141104 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141104 Aanbieding Voorstel business case doorontwikkeling 2015	24-4-2015	VWS
70	Bijlage 06 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141120 Memo tbv BO 28-11 v6	24-4-2015	VWS
71	Bijlage 06 20150109 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150109 Aanbieding ambtshalve accorderen zorgcontracten	24-4-2015	VWS
72	Bijlage 07 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140904 Aanbiedingsformulier Stuurgroep spin-off 3 notities	24-4-2015	VWS
73	Bijlage 07 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20140924 Procesoverzicht SVB ZK versie 150914	24-4-2015	VWS
74	Bijlage 07 20141104 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141104 Voorstel Business Case doorontwikkeling 2015	24-4-2015	VWS
75	Bijlage 07 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - 20141112 Continuïteitsplan TR-PGB Def	24-4-2015	VWS
76	Bijlage 07 20150109 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150109 - Uitwerking terugvalscenarios v7	24-4-2015	VWS
77	Bijlage 08 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140826 Notitie Serviceprocessen TR tbv Spin Off 3 versie 1.0	24-4-2015	VWS
78	Bijlage 08 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141015 Voortgangsrapportage Programma TR-PGB	24-4-2015	VWS

79	Bijlage 08 20141107 Extra Sgrp TR-PGB 10-11-2014 - 20141107 Aanbieding Voorstel Governance TR-PGB 2015	24-4-2015	VWS
80	Bijlage 08 20141120 Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014 - Memo VNG-G32-G4 tbv BO 28-11 v0.2	24-4-2015	VWS
81	Bijlage 08 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 OverallProcesVdef	24-4-2015	VWS
82	Bijlage 08 20150109 Extra Sgrp TR-PGB 12-01-2015 - 20150109 Aanbieding ambtshalve toekennen budget	24-4-2015	VWS
83	Bijlage 08 20150409 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150407 Verslag #1 Werkgroep Rechtmatigheid TR-PGB 20150319 v2	24-4-2015	VWS
84	Bijlage 08 20150409 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150407 Verslag	24-4-2015	VWS
85	Bijlage 09 20140916 Stuurgroep TR-PGB 22-09-2014 - 20140826 Notitie Mutatie Klantgegevens TR tbv Spin Off 3 versie 1	24-4-2015	VWS
86	Bijlage 09 20141021 Sgrp TR-PGB 27-10-2014 - 20141016 Risico monitor Programma TR-PGB	24-4-2015	VWS
87	20150415 Wethoudersbrief van de Staatssecretaris (opsporing PGB-houders en herstelacties)	24-4-2015	VWS
88	SVB: Model zorgovereenkomst (zorginstelling)	24-4-2015	VWS
89	20140416 VWS: Nota eigen bijdrage Wlz en trekkingsrecht	8-5-2015	VWS
90	College voor Zorgverzekeringen: PGB (AWBZ) inkopen in 7 stappen 2014	8-5-2015	VWS
91	20130123 Informatievoorziening bij trekkingsrechten 1 0 Achmea	8-5-2015	VWS
92	20131205 overleg vormgeving TR (2)	8-5-2015	VWS
93	20131210 verslag stuurgroep trekkingsrechten 10122013 (2)	8-5-2015	VWS
94	20131210 Verslag_stuurgroep_trekkingsrechten_10122013	8-5-2015	VWS
95	20140218 Berichtdefinities Trekkingsrechten SVB - concept	8-5-2015	VWS
96	20140218 Evaluatie 1e fase pilot Trekkingsrechten	8-5-2015	VWS
97	20140221 Plan van aanpak - Invoering TR systeem PGB (concept) dd 21-02-2014	8-5-2015	VWS
98	20140221 Reactie zorgkantoren op SVB plan van aanpak trekkingsrechten PGB 8473_1	8-5-2015	VWS
99	20140304 VWS: memo beantwoording vragen werkgroepen trekkingsrecht	8-5-2015	VWS
100	20140306 agenda stuurgroep trekkingsrecht 10 maart (2)	8-5-2015	VWS
101	20140306 bijlage reacties op plan van aanpak SVB	8-5-2015	VWS
102	20140306 VWS: brief aan stuurgroep m.b.t. governance en financiering trekkingsrecht	8-5-2015	VWS
103	20140313 Verslag stuurgroep trekkingsrechten 10032014	8-5-2015	VWS
104	20140319 PGB trekkingsrecht deelnemers heidag	8-5-2015	VWS
105	20140320 PGB trekkingsrecht PGB leidraad heidag	8-5-2015	VWS
106	20140325 Verslag Stuurgroep 24 maart 2014	8-5-2015	VWS
107	20140428 Actielijst stuurgroep Trekkingsrechten PGB	8-5-2015	VWS
108	20140428 Concept Verslag Stuurgroep 24 april 2014	8-5-2015	VWS
109	20140506 Spin off 4: Voorstel zorgbeschrijving definitief	8-5-2015	VWS
110	20140507 ICT planning spin off 1 en 2 definitief	8-5-2015	VWS

111	20140514 Spin off 5: Loondoorbetaling bij ziekte - definitief	8-5-2015	VWS
112	20140515 SVB: Berichtdefinitie Toekenningsbeschikking - definitief	8-5-2015	VWS
113	20140515 VNG actie vanuit de stuurgroep: Eisen Codering WMO	8-5-2015	VWS
114	20140515 SVB: Opbouw initiële gegevensuitwisseling - definitief	8-5-2015	VWS
115	20140515 VNG actie vanuit de stuurgroep: Uitgangspunten invoeringsmodel versie 0 2 3	8-5-2015	VWS
116	20140516 Programmamanager Trekkingsrechten PGB: Programmaplan Trekkingsrechten PGB v0.5 concept	8-5-2015	VWS
117	20140519 Memo verzamelde uitgangspunten stuurgroep trekkingsrecht PGB	8-5-2015	VWS
118	20140519 Verzamelde uitgangspunten stuurgroep trekkingsrecht PGB	8-5-2015	VWS
119	20140520 Concept agenda stuurgroep Trekkingsrechten PGB	8-5-2015	VWS
120	20140526 Sheetpresentatie SVB - Operationele functionaliteiten TR PGB per 01-01-2015 (concept 23-05-2014)	8-5-2015	VWS
121	20140619 Herziene Concept agenda stuurgroep Trekkingsrechten PGB 23-06-2014	8-5-2015	VWS
122	20150206 C-Verslag Sgrp TR-PGB 29-01-2015	8-5-2015	VWS
123	20150327 Def Verslag Sgrp TR-PGB 26-02-2015	8-5-2015	VWS
124	20150327 Def Verslag Sgrp TR-PGB 26-02-2015	8-5-2015	VWS
125	20150421 C-Agenda Sgrp TR-PGB 23-04-2015	8-5-2015	VWS
126	20150506 C-Agenda Sgrp TR-PGB 07-05-2015	8-5-2015	VWS
127	201504229 C-Agenda Sgrp TR-PGB 30-04-2015	8-5-2015	VWS
128	Acties voortkomende uit de heidag maandag 24 maart te Vilans Utrecht	8-5-2015	VWS
129	Agenda en stukken Stuurgroep 09-04-2015	8-5-2015	VWS
130	agenda heidag trekkingsrecht PGB 24 maart 2014	8-5-2015	VWS
131	Agenda stuurgroep trekkingsrecht 24 april 2014	8-5-2015	VWS
132	agenda stuurgroep trekkingsrecht PGB 24 maart 2014	8-5-2015	VWS
133	Bijlage 0 20150319 Sgrp TR-PGB 19-03-2015 - 20150310 C-Verslag Sgrp TR-PGB 26-02-2015	8-5-2015	VWS
134	Bijlage 0 20150319 Stuurgroep TR-PGB 19-03-2015 - 20150310 C-Verslag Sgrp TR-PGB 26-02-2015	8-5-2015	VWS
135	Bijlage 01 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141205 C-Verslag Sgrp+ TR-PGB 24-11-2014	8-5-2015	VWS
136	Bijlage 01 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 C-Verslag Sgrp TR-PGB 12-01-2015	8-5-2015	VWS
137	Bijlage 01 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150206 C-Verslag Sgrp TR-PGB 29-01-2015	8-5-2015	VWS
138	Bijlage 01 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150407 C-Verslag Sgrp TR-PGB 02-04-2015	8-5-2015	VWS
139	Bijlage 01 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150414 C-Verslag Sgrp TR-PGB 09-04-2015	8-5-2015	VWS
140	Bijlage 01 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150421 C-Verslag Sgrp TR-PGB 16-04-2015	8-5-2015	VWS

141	Bijlage 01 LZ-135981 G ok (20150424 Marsroute toezeggingen versie definitief)	8-5-2015	VWS
142	Bijlage 01 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140602 C-Verslag Stuurgroep Trekkingsrechten PGB 26-05-2014	8-5-2015	VWS
143	Bijlage 1 20150504 C-Verslag Sgrp TR-PGB 23-04-2015	8-5-2015	VWS
144	Bijlage 02 20141208 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141208 Cijfers invoer bollenplaat SVB 20141208	8-5-2015	VWS
145	Bijlage 02 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150120 Aantallen initiele vulling wk3	8-5-2015	VWS
146	Bijlage 02 20150128 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150128 Aantallen initiele vulling wk4	8-5-2015	VWS
147	Bijlage 02 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150407 Rapportage Productie Trekkingsrecht 07-04-2015 (VWS)	8-5-2015	VWS
148	Bijlage 02 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150414 SVB Rapportage Productie Trekkingsrecht 14-04-2015 (VWS)	8-5-2015	VWS
149	Bijlage 02 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150421 Rapportage Productie Trekkingsrecht 21-04-2015 VWS	8-5-2015	VWS
150	Bijlage 02 20150429 Sgrp TR-PGB 30-04-2015 - 20150429 Aanbiedingsformulier Memo collectief accorderen	8-5-2015	VWS
151	Bijlage 02 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140613 Voorlegger stuurgroep Vorderingen	8-5-2015	VWS
152	Bijlage 2 20150504 C-Verslag Sgrp TR-PGB 30-04-2015	8-5-2015	VWS
153	Bijlage 03 20141208 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141208 Cijfers voortgang zorgkantoren	8-5-2015	VWS
154	Bijlage 03 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150217 Aanbieding Doelarchitectuur PGB trekkingsrechten	8-5-2015	VWS
155	Bijlage 03 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150408 Aanbiedingsformulier uitwerking eerste herstelacties	8-5-2015	VWS
156	Bijlage 03 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150408 Aanbiedingsformulier uitwerking eerste herstelacties	8-5-2015	VWS
157	Bijlage 03 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150414 Aanbieding Verlenging excellevering TKBs tot 1 juli 2015	8-5-2015	VWS
158	Bijlage 03 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150421 Aanbieding memo Terugvorderingen ihkv herstelacties	8-5-2015	VWS
159	Bijlage 03 20150428 Memo collectieve accordering stuurgroep 30 april	8-5-2015	VWS
160	Bijlage 03 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140613 Terugvorderingen in het PGB trekkingsrechten systeem V5 Definitief	8-5-2015	VWS
161	Bijlage 3 150504 Rapportage Productie Trekkingsrecht 04-05-2015 VWS	8-5-2015	VWS
162	Bijlage 04 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141204 Aanbieding Oprichting Werkgroep Rechtmatigheid	8-5-2015	VWS
163	Bijlage 04 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150211 IZO Architectuur, Deel 3b Doelarchitectuur PGB TR - vs 1.0 (Def)	8-5-2015	VWS
164	Bijlage 04 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150408 Eerste herstelacties	8-5-2015	VWS

165	Bijlage 04 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150414 Verlenging Excellevering TKBs tot 1 juli 2015	8-5-2015	VWS
166	Bijlage 04 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150421 Memo terugvorderen SVB	8-5-2015	VWS
167	Bijlage 04 20150429 Sgrp TR-PGB 30-04-2015 - 20150429 Instellen werkgroep processen	8-5-2015	VWS
168	Bijlage 04 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140616 Oplegger Stuurgroep controles	8-5-2015	VWS
169	Bijlage 05 150428 Brief budgethouders v16 DEF	8-5-2015	VWS
170	Bijlage 05 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141204 Memo werkgroep rechtmatigheid	8-5-2015	VWS
171	Bijlage 05 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150213 Aanbieding+voorstel Ketentest budgetafsluiting	8-5-2015	VWS
172	Bijlage 05 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150403 Def Verslag Sgrp TR-PGB 19-03-2015	8-5-2015	VWS
173	Bijlage 05 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150422 Aanbiedingsformulier Memo Maandloon	8-5-2015	VWS
174	Bijlage 05 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140616 Controles Trekkingsrechten	8-5-2015	VWS
175	Bijlage 5 20150415 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150415 Aanbieding Stopzetten ambtshalve toekennen budget	8-5-2015	VWS
176	Bijlage 06 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141205 Voorstel pre-CAB	8-5-2015	VWS
177	Bijlage 06 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Aanbieding Spin-off 3 notities	8-5-2015	VWS
178	Bijlage 06 20150408 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150408 Vraagstelling Uitvoeringstoets Sgrp TR-PGB 09-04-2015	8-5-2015	VWS
179	Bijlage 06 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150414 Stopzetten ambtshalve toekennen budget	8-5-2015	VWS
180	Bijlage 06 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015- 20150422 Memo Maandloon stuurgroep 23 april	8-5-2015	VWS
181	Bijlage 06 SVB Folder aan budgethouders (Oplossen van de problemen)	8-5-2015	VWS
182	Bijlage 06 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140616 Aanbiedingsformulier opdracht werkgroep implementatie	8-5-2015	VWS
183	Bijlage 07 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141205 Aanbieding Swimming Lanes	8-5-2015	VWS
184	Bijlage 07 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 SpO3 Notitie Klachten en Bezwarengemeenten TR PGB	8-5-2015	VWS
185	Bijlage 07 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150122 SpO3 Notitie Klachten en Bezwarengemeenten TR PGB	8-5-2015	VWS
186	Bijlage 07 20150409 Sgrp TR-PGB 09-04-2015 - 20150407 Aanbieding Verslag wg rechtmatigheid TR-PGB	8-5-2015	VWS
187	Bijlage 07 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150414 Aanbieding Voorstel ambsthalve goedkeuren	8-5-2015	VWS

188	Bijlage 07 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150422 Aanbiedingsformulier Memo Incidentele fluctuatie accorderingen	8-5-2015	VWS
189	Bijlage 07 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140610 Opdracht werkgroep implementatie	8-5-2015	VWS
190	Bijlage 08 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 SpO3 Notitie MutatieKlantgegevens gemeenten TR PGB	8-5-2015	VWS
191	Bijlage 08 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150122 SpO3 Notitie MutatieKlantgegevens gemeenten TR PGB	8-5-2015	VWS
192	Bijlage 08 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140613 Voorlegger Stuurgroep Operationele functionaliteiten TR PGB per 01-01-2015	8-5-2015	VWS
193	Bijlage 09 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 Opvragen beoordelen WLZ op hoofdlijn v2	8-5-2015	VWS
194	Bijlage 09 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 SpO3 Notitie Serviceprocessen gemeenten TR PGB	8-5-2015	VWS
195	Bijlage 09 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150414 Aanbieding Voorstel ambsthalve goedkeuren	8-5-2015	VWS
196	Bijlage 09 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140613 Operationele functionaliteiten TR PGB per 01-01-2015 (13-06-2014) definitief	8-5-2015	VWS
197	Bijlage 10 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 Opvragen_Beoordelen WMO_Jw	8-5-2015	VWS
198	Bijlage 10 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Aanbieding prioriteit functionele doorontwikkeling	8-5-2015	VWS
199	Bijlage 10 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150122 Aanbieding prioriteit functionele doorontwikkeling	8-5-2015	VWS
200	Bijlage 10 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150409 Def Verslag Sgrp TR-PGB 02-04-2015	8-5-2015	VWS
201	Bijlage 10 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150422 Aanbiedingsformulier Stuurgroep_brief en leaflet	8-5-2015	VWS
202	Bijlage 10 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140618 Memo taken en verantwoordelijkheden rondom trekkingsrecht PGB	8-5-2015	VWS
203	Bijlage 11 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 Vaststellen budget WLZ	8-5-2015	VWS
204	Bijlage 11 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Functionele doorontwikkeling	8-5-2015	VWS
205	Bijlage 11 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150122 Functionele doorontwikkeling	8-5-2015	VWS
206	Bijlage 11 20150414 Sgrp TR-PGB 16-04-2015 - 20150410 Def RRT zorgaanbieders	8-5-2015	VWS
207	Bijlage 11 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150422 Concept brief aan budgethouders	8-5-2015	VWS
208	Bijlage 11 20150430 75 Min VWS Stas Van Rijn U-toets PvA herstelacties implementatie trekkingsrecht	8-5-2015	VWS
209	Bijlage 11 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140612 Memo grote geldstroom Wlz CAK 12 juni 2014 concept	8-5-2015	VWS

210	Bijlage 12 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 Vaststellen budget WMO_Jw	8-5-2015	VWS
211	Bijlage 12 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Aanbieding Warme Overdracht	8-5-2015	VWS
212	Bijlage 12 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150204 Vervoersvergoedingen v5	8-5-2015	VWS
213	Bijlage 12 20150422 Sgrp TR-PGB 23-04-2015 - 20150417 Def Verslag Sgrp TR-PGB 09-04-2015	8-5-2015	VWS
214	Bijlage 12 20150430 75 Min VWS Stas Van Rijn U-toets PvA herstelacties implementatie trekkingsrecht bijlage	8-5-2015	VWS
215	Bijlage 12 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140612 Oplegger uitgangspunten	8-5-2015	VWS
216	Bijlage 13 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 Nota_na_afsluiting	8-5-2015	VWS
217	Bijlage 13 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Warme overdracht v2	8-5-2015	VWS
218	Bijlage 13 20150127 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150126 - Warme overdracht v3	8-5-2015	VWS
219	Bijlage 13 20150219 Sgrp TR-PGB 26-02-2015 - 20150130 Procedure problemen budgethouders v4	8-5-2015	VWS
220	Bijlage 13 20150504 Def Verslag Sgrp TR-PGB 16-04-2015	8-5-2015	VWS
221	Bijlage 13 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140612 Verzamelde uitgangspunten - definitief	8-5-2015	VWS
222	Bijlage 14 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141205 Aanbieding Handleiding bevoorschotting	8-5-2015	VWS
223	Bijlage 14 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150120 Rapportage Trekkingsrechten SVB december 2014 STUURGROEP	8-5-2015	VWS
224	Bijlage 14 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140610 Programmaplan Trekkingsrechten PGB v0 9	8-5-2015	VWS
225	Bijlage 15 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141120 Handleiding bevoorschotting SVB	8-5-2015	VWS
226	Bijlage 15 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Voortgangsrapportage Programma TR-PGB	8-5-2015	VWS
227	Bijlage 15 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140617 Tussentijdse Fact Sheet PGB budgethouders en P 0.5	8-5-2015	VWS
228	Bijlage 16 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141202 Brontekst - definitief	8-5-2015	VWS
229	Bijlage 16 20150127 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150127 - Voortgangsrapportage Implementatie	8-5-2015	VWS
230	Bijlage 16 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140613 Werkgroep Communicatie TR PGB_ uitgangspunten + werkwijze DEF	8-5-2015	VWS
231	Bijlage 17 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141117 Voorstel Business Case doorontwikkeling 2015 v2	8-5-2015	VWS
232	Bijlage 17 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 - 20150122 Sgrp TR-PGB 29-01-2015 Voortgangsrapportage Communicatie	8-5-2015	VWS

233	Bijlage 17 Stuurgroep TR-PGB 23-06-14 - 20140617 Brief Rechtmatigheid PGB-uitgaven van zorgkantoren bij trekkingsrechten	8-5-2015	VWS
234	Bijlage 18 20141205 Extra Sgrp TR-PGB 09-12-2014 - 20141203 Aantallen initiele vulling wk48	8-5-2015	VWS
235	20150415 Bijlage wethoudersbrief PGB (accounthouders voor gemeenten en herstelplan)	8-5-2015	VWS
236	CIO-oordeel Invoering trekkingsrechten PGB concept versie 0.9 (19 maart 2014)	8-5-2015	VWS
237	ZN, CAK: Notitie grote geldstroom PGB Wlz (maart 2014)	8-5-2015	VWS
238	Integrale verantwoordelijkheid en Serviceprocessen Trekkingsrechten incl casus versie 3	8-5-2015	VWS
239	Invoeringsmodel Zorgkantoren trekkingsrecht 2014	8-5-2015	VWS
240	Centric Issuelijst SVB (mei 2015)	8-5-2015	VWS
241	Leveringsvoorwaarden TR dd 27-03-2013	8-5-2015	VWS
242	Memo grote geldstromen WMO&Jeugwet 2015	8-5-2015	VWS
243	Spin off 5: Memo kleine geldstromen Wmo, Jeugdwet en Wlz 2015 -def-	8-5-2015	VWS
244	VWS: Memo overgangsrecht irt trekkingsrecht (april 2014)	8-5-2015	VWS
245	Rapportage Productie Trekkingsrecht 13-04-2015 (VWS)	8-5-2015	VWS
246	Roadmap Invoering SVB Trekkingsrechtsysteem per 01-01-2014 versie 3.0 externe	8-5-2015	VWS
247	Reviewteam: Samenvatting van Aanbevelingen Gateway Review (concept)	8-5-2015	VWS
248	Stuurgroep trekkingsrechten: Memo grote geldstroom PGB-Wlz (16 april 2014)	8-5-2015	VWS
249	Stuurgroep trekkingsrechten: Memo initiële gegevensaanlevering door zorgkantoren t.b.v. gemeenten (16 april 2014)	8-5-2015	VWS
250	Stuurgroep trekkingsrechten: Memo kleine geldstroom Wlz (16 april 2014)	8-5-2015	VWS
251	Stuurgroep trekkingsrechten: Memo trekkingsrechten en beleidsinformatie (16 april 2014)	8-5-2015	VWS
252	SVB Projectplan Invoering Trekkingsrechten v0.91 (20 maart 2014)	8-5-2015	VWS
253	Uitgangspunten trekkingsrecht Per Saldo & SVB Servicecentrum PGB (oktober 12)	8-5-2015	VWS
254	Voorlegger Stuurgroep 24032014	8-5-2015	VWS
255	Bijlage 2 20150504 C-Verslag Sgrp TR-PGB 30-04-2015	8-5-2015	VWS
256	Bijlage 1 20150504 C-Verslag Sgrp TR-PGB 23-04-2015	8-5-2015	VWS
257	150508 Rapportage Productie Trekkingsrecht 08-05-2015 VWS	11-5-2015	VWS
258	150515 Rapportage Productie Trekkingsrecht 15-05-2015 VWS	19-5-2015	VWS
259	150528 Rapportage Productie Trekkingsrecht 28-05-2015 VWS	29-5-2015	VWS
260	150527 Rapportage Productie Trekkingsrecht 27-05-2015 VWS	29-5-2015	VWS
261	Positionpaper Per Saldo: t.b.v. de hoorzitting invoeringsproblematiek trekkingsrechten PGB's d.d. 28 mei 2015 (BR74540)	29-5-2015	VWS
262	Postionpaper Ieder(in) hoorzitting PGB 28-05-2015	29-5-2015	VWS
263	Positionpaper BVKZ t.b.v. rondetafelgesprek Invoeringsproblematiek trekkingsrechten PGB's dd 28-5-2015 (20 mei 2015)	29-5-2015	VWS
264	150529 Rapportage Productie Trekkingsrecht 29-05-2015 VWS	1-6-2015	VWS

265	20150529 Bestuurlijke update SVB trekkingsrechten def	1-6-2015	VWS
266	150601 Rapportage Productie Trekkingsrecht 01-06-2015 VWS	1-6-2015	VWS
267	Agenda Sgrp TR-PGB 3-6-2015	2-6-2015	VWS
268	Bijlage 1 actie & besluitenlijst stuurgroep trekkingsrecht PGB 21-5-2015	2-6-2015	VWS
269	Bijlage 3 Rapportage Productie Trekkingsrecht 01-06-2015 VWS	2-6-2015	VWS
270	bijlage 4 Herhaling opvolging ambtshalve toekenningsberichten	2-6-2015	VWS
271	Bijlage 5 Controle op toereikendheid budget bij betalingen via het RRT	2-6-2015	VWS
272	Bijlage 6 Beëindigen onterechte toegekende ambtshalve PGBs	2-6-2015	VWS
273	Bijlage 7 Uitbetalen Verantwoordingsvrij bedrag V2 (mei 2015)	2-6-2015	VWS
274	bijlage 8 Communicatie bij beschikbaar stellen VBB voor Wlz PGB houders	2-6-2015	VWS
275	Bijlage 10 Aanbiedingsformulier Stuurgroep Verzamelfacturen	2-6-2015	VWS
276	Bijlage 11 Aanbiedingsformulier Stuurgroep Aanleveren TKB via Excel	2-6-2015	VWS
277	bijlage 12 Bestuurlijke_reactie_SVB_eindverslag_contra-expertise_op_plan_technische_versteviging_M&I	2-6-2015	VWS
278	Bijlage 15 memo mutaties Frontoffice SVB (mei 2015)	2-6-2015	VWS
279	150603 Rapportage Productie Trekkingsrecht 03-06-2015 VWS	4-6-2015	VWS
280	150602 - factsheets SVB tbv kamerdebat 150604 def	4-6-2015	VWS
281	Bijlage 2 Conceptverslag Stuurgroep TR-PGB 07-05-2015	4-6-2015	VWS
282	Bijlage 7 Uitbetalen Verantwoordingsvrij bedrag V2 (mei 2015)	4-6-2015	VWS
283	Bijlage 8 Aanbiedingsformulier memo VBB	4-6-2015	VWS
284	Bijlage 14 Voorstel Stuurgroep overgang naar weekrapportage	4-6-2015	VWS
285	Bijlage 14a Weekrapportage Trekkingsrecht WK22 bij Voortgang SVB	4-6-2015	VWS
286	Bijlage 14b Definitielijst 0 4 bij Voorstel rapportage SVB bij Voortgang SVB	4-6-2015	VWS
287	Agenda Sgrp TR-PGB 3-6-2015	4-6-2015	VWS
288	150604 Rapportage Productie Trekkingsrecht 04-06-2015 VWS	15-6-2015	VWS
289	150608 Rapportage Productie Trekkingsrecht 08-06-2015 VWS	15-6-2015	VWS
290	20140701-plan-van-aanpak-2014-definitiefin-oorspronkelijke-bijlage-a-2 (1)	16-6-2015	VWS
291	SLA bij trekkingsrecht	7-7-2015	VWS
292	Diensten SVB binnen TR inclusief SLA	7-7-2015	VWS
293	20150526 Functionele doorontwikkeling trekkingsrecht PGB	7-7-2015	VWS
294	Swimminglanes: Vaststellen budget WMO_Jw met PI	9-7-2015	VWS
295	Swimminglanes: Vaststellen budget WLZ met PI	9-7-2015	VWS
296	Swimminglanes: Opvragen_Beoordelen WMO_Jw met PI	9-7-2015	VWS
297	Swimminglanes: Opvragen beoordelen WLZ met PI	9-7-2015	VWS
298	Swimminglanes: OverallProces met PI	9-7-2015	VWS
299	Concept invoeringsmodel trekkingsrecht 2014 (9 april 2014)	7-5-2015	ZN
300	20140924 Procesoverzicht SVB ZK versie 150914	7-5-2015	ZN
301	Uitvoering trekkingsrechten PGB per 1 januari 2014 (8 juli 2013)	7-5-2015	ZN
302	Bijlage 1a swimming lanes (toegang en zorglevering)	7-5-2015	ZN

302	Bijlage 1b swimming lanes (declaratie)	7-5-2015	ZN
303	DG Langdurige Zorg: brief rechtmatigheid PGB-uitgaven van zorgkantoren bij trekkingsrecht; kenmerk 383962-122249- LZ (17 juni 2014)	9-7-2015	ZN
304	ACTAL: Brief aan de Staatssecretaris over verminderen regeldruk persoonsgebonden budget PGB (22 december 2014)	11-5-2015	ZN / VWS
305	Staatssecretaris: Kamerbrief over onderzoek Actal persoonsgebonden budget Wlz (22 januari 2015)	11-5-2015	ZN / VWS
306	CAK processchema's in perspectief	8-5-2015	CAK
307	CAK: Uitvoeringstoets Bruto PGB AWBZ 1.0 ex (juni 2013)	6-5-2015	CAK
308	Overzicht overleggen Trekkingsrecht PGB 8 mei SEB	8-5-2015	SVB
309	SVB: Rapportage Fact-finding PGB Trekkingsrecht definitieve versie 1.0 (na bespreking RvB 12 maart 2015)	21-5-2015	SVB
310	SVB: Overall Event line trekkingsrecht PGB 2013 - maart 2015 (Versie 2.0)	21-5-2015	SVB
311	SVB: Governance Event line trekkingsrecht PGB 2013 – maart 2015 (Versie 2.0)	21-5-2015	SVB
312	SVB: IT-systemen Event line trekkingsrecht PGB 2013 – maart 2015 (Versie 2.0)	21-5-2015	SVB
313	Rapport van feitelijke bevindingen vervolgopdracht specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake doorlooptijd uitbetalingen Trekkingsrecht PGB 20150520	2-6-2015	SVB
314	Rapport van feitelijke bevindingen ADU15.0058 13 mei 2015	2-6-2015	SVB
315	Rapport van feitelijke bevindingen ADU15.0038 2 april 2015	2-6-2015	SVB
316	SVB: Beleid verwerking TKB's (versie 3.12)	8-6-2015	SVB
317	150603 Lijst openstaande beleidsissues VWS	3-6-2015	SVB
318	SVB: Planning ICT aanpassingen PGB systeem (juni 2015)	17-6-2015	SVB
319	SVB: Vervolg PGB – applicatie inrichting (6 juli 2015)	9-7-2015	SVB
320	SVB: Requirements Doorontwikkeling PGB definitief (31 maart 2014)	9-7-2015	SVB
321	SVB: Notitie Stapsgewijze aanpak richting doelarchitectuur SSP (11 februari 2015)	9-7-2015	SVB
322	EigenWijs_betalingsadviezen_aan_bh (nr 01 – 2015; p 14-15)	12-5-2015	Per Saldo
323	EigenWijs_proceswensen_per_saldo (nr 01 – 2015; p 12-13)	12-5-2015	Per Saldo
324	EigenWijs_interview_staatssecretaris_en_Aline Saers (nr 01 – 2015; p 19-21)	12-5-2015	Per Saldo
325	Per Saldo: Case problemen budgethouder	12-5-2015	Per Saldo
326	Per Saldo: Eigen Regie Coöperatie (ERc) (1 maart 2014)	18-5-2015	Per Saldo
327	Per Saldo: Aanzet Programma van Eisen verbetering Mijn PGB vanuit de gebruikers Concept v0.2 (12 maart 2015)	18-5-2015	Per Saldo
328	Per Saldo: Vereenvoudiging trekkingsrecht (hoofdlijnennotitie) Re CV (26 juni 2015)	30-6-2015	Per Saldo
329	Mailing PGB Trekkingsrecht 11 mei 2015_Werkinstructie gemeenten-herstelactiviteiten_mei 2015-v2	15-5-2015	VNG-KING
330	Werkagenda Administratie en Informatie VNG IZA v1.0	25-6-2015	VNG-KING
331	Gemeente Barneveld: Folder Persoonsgebonden Budgetplan versie april 2015	20-5-2015	Gemeente Barneveld
332	Gemeente Barneveld: Werkwijze PGB gespreksvoerders Wmo def	20-5-2015	Gemeente Barneveld

333	VGZ: Memo uitvoering trekkingsrechten per 1 januari 2014 (12 juli 2012)	24-6-2015	VGZ
334	Overzicht WLZ icm TR Gevensuitwisseling	24-6-2015	VGZ
335	CPB: Notitie Effecten van het kabinetsvoorstel voor het PGB (8 september 2011)		
336	Transitiebureau Wmo: Handreiking PGB in de Wmo en de Jeugdwet (juli 2014)		
337	Kamerbrief: Voortgang trekkingsrecht persoonsgebonden budget PGB (24 maart 2015)		
338	SVB: PGB trekkingsrecht Werkinstructie voor gemeenten (5 december 2014)		
339	VSW: Plan van aanpak herstelacties implementatie trekkingsrechten PGB (24 maart 2015)		
340	Deloitte: Rapport IT-onderzoek trekkingsrecht PGB SVB (15 april 2014)		
341	NZa: Tussenrapportage_ Thematisch onderzoek persoonsgebonden budget (januari 2014)		
342	Per Saldo: Themanummer, Veranderingen in de PGB-zorg 2015 (26 november 2014)		
343	Kamerbrief: Informatieverstrekking van PGB-houders aan SVB (13 januari 2015)		
344	20150302: Ondersteunings Team Decentralisatie: presentatie trekkingsrechten PGB		
345	SVB: Voortgangsrapportage Trekkingsrechten (juli 2014)		
346	VNG: brief aan Staatssecretaris – Proces invoering PGB trekkingsrecht ECSD/U201401417 (22 juli 2014)		
347	DG: brief aan SVB inzake governance trekkingsrecht 119861 (19 mei 2014)		
348	M&I/Partners: contra-expertise-eerste-deelrapportage-v1-4-definitief (22 april 2015)		
349	M&I/Partners: contra-expertise-eindverslag-v1-0-definitief (22 april 2015)		
350	M&I/Partners: contra-expertise-tweede-deelrapportage-v1-0-definitief (22 april 2015)		
351	Algemene Rekenkamer: Verantwoordingsonderzoek 2014 VWS (20 mei 2015)		
352	Kamerbrief: Voortgang trekkingsrecht PGB (18 mei 2015)		
353	Tijdlijn invoering trekkingsrecht PGB en alternatieven		
354	Brief ketenregisseurs aan staatssecretaris (17 mei 2015)		
355	SVB: brief-voortgang-marsroute-svb aan staatssecretaris (mei 2015)		
356	SVB: brief-budgethouders (28 april 2015)		
357	Staatssecretaris: PGB trekkingsrecht brief aan zorgkantoren (18 mei 2015)		
358	Brief Staatssecretaris: Informatie over tegemoetkoming bij schade als gevolg van invoeringsproblemen trekkingsrecht PGB (30 maart 2015)		
359	Brief Staatssecretaris: Voortgang trekkingsrecht PGB (28 april 2015)		
360	Brief staatssecretaris: Aanpak PGB fraude (2 december 2012)		
361	Aanpak PGB-fraude 2013/2014		
362	Vergelijking persoonsgebonden instrumenten		
363	SVB Projectplan Invoering Trekkingsrechten PGB versie 2.0 (1 juli 2014)		
364	VWS: Programmaplan Trekkingsrechten PGB versie 1.0 (15-07-2014)		

365	Brief Staatssecretaris: Uitgevoerde IT-audits bij de SVB naar aanleiding van de invoering van de PGB trekkingsrechten (4 februari 2015)
366	SVB: Uitvoeringskosten trekkingsrechten SVB: Begrotingsraming 2015 (versie 30 april 2015)
367	SVB: Model zorgovereenkomst - Arbeidsovereenkomst
368	SVB: Model overeenkomst met familielid
369	SVB: Model overeenkomst met freelancer
370	SVB: Model overeenkomst met instelling
371	Kamerbrief: Voortgang trekkingsrecht PGB (24 februari 2015)
372	Kamerbrief: Voortgang trekkingsrecht PGB (29 juni 2015)
373	Debat over noodscenario's voor PGB-houders en de gevolgen daarvan
374	Motie leden Van Dijk en Van 't Wout 25657-122 (4 februari 2015)

Contact

Karina Kuperus
KPMG Advisory
E kuperus.karina@kpmg.nl

Arjan Ogink
KPMG Advisory
E ogink.arjan@kpmg.nl

Huib Westdijk
KPMG Advisory
E westdijk.huib@kpmg.nl

Sebastiaan van Rijn
KPMG Advisory
E vanrijn.sebastiaan@kpmg.nl

Sjoerd Veldhuizen
KPMG Advisory
E veldhuizen.sjoerd@kpmg.nl

www.kpmg.nl

www.kpmgplexus.nl